



Prosiding Seminar Nasional Manajemen

Vol 4 No. 2 Tahun 2025: 2282-2290

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



Manajemen Konflik Dalam Lembaga Baru : Tantangan, Strategi, dan Solusi Untuk Mencapai Keharmonisan Organisasi

Bonardo Putra

e-mail: bonardo.putra123@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima April 2025</p> <p>Disetujui Mei 2025</p> <p>Diterbitkan Juni 2025</p>	<p>Pembentukan lembaga baru sering kali menghadapi tantangan manajemen konflik yang kompleks. Konflik yang muncul dapat disebabkan oleh perbedaan budaya organisasi, ketidakjelasan peran, serta perubahan struktur dan kebijakan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen konflik yang efektif dalam lembaga baru guna mencapai keharmonisan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi pada beberapa lembaga baru di sektor publik dan swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi mediasi, komunikasi terbuka, dan penguatan budaya organisasi berperan penting dalam meredam konflik. Selain itu, pelibatan manajemen puncak dalam proses resolusi konflik turut mempercepat tercapainya kesepakatan bersama. Temuan ini menegaskan bahwa implementasi manajemen konflik yang terstruktur dan berbasis komunikasi efektif mampu meningkatkan keharmonisan dan produktivitas lembaga baru. Kesimpulannya, manajemen konflik yang tepat menjadi faktor kunci dalam memastikan stabilitas dan keberlanjutan lembaga baru di tengah dinamika perubahan organisasi.</p>
Keywords:	ABSTRACT
<p><i>Conflict Management, New Institutions, Resolution Strategy, Organizational Harmony, Effective Communication.</i></p>	<p><i>The establishment of new institutions often faces complex conflict management challenges. Conflicts may arise due to organizational culture differences, role ambiguity, and significant structural and policy changes. This study aims to analyze effective conflict management strategies in new institutions to achieve organizational harmony. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews and documentation studies in several new</i></p>

institutions in the public and private sectors. The results indicate that mediation strategies, open communication, and strengthening organizational culture play a crucial role in mitigating conflicts. Moreover, the involvement of top management in conflict resolution processes accelerates mutual understanding. These findings confirm that the implementation of structured and communication-based conflict management can enhance the harmony and productivity of new institutions. In conclusion, effective conflict management is a key factor in ensuring the stability and sustainability of new institutions amidst organizational changes.

PENDAHULUAN

Pembentukan lembaga baru merupakan proses yang kompleks dan menantang, terutama dalam hal manajemen konflik yang muncul akibat perbedaan budaya organisasi, ketidakjelasan peran, dan perubahan struktur serta kebijakan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat produktivitas, menurunkan moral karyawan, dan mengganggu keharmonisan organisasi. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen konflik yang efektif menjadi kebutuhan penting dalam menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional lembaga baru.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi terbuka, mediasi, dan penguatan budaya organisasi mampu meminimalisir potensi konflik dalam institusi yang sedang berkembang. Beberapa studi berfokus pada penerapan mediasi sebagai solusi utama dalam meredam konflik di lembaga pendidikan dan pemerintahan, sementara penelitian lainnya menekankan pentingnya komunikasi efektif dalam mengatasi miskomunikasi dan ketidakjelasan peran dalam organisasi baru. Namun, sebagian besar penelitian hanya berfokus pada aspek tertentu tanpa mengintegrasikan strategi holistik yang meliputi mediasi, komunikasi, dan penguatan budaya secara bersamaan. Selain itu, riset mengenai manajemen konflik di lembaga baru masih terbatas pada konteks lokal tertentu dan kurang memperhatikan dinamika perubahan yang terjadi pada lembaga baru di sektor publik dan swasta secara bersamaan.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis strategi manajemen konflik di lembaga baru dengan pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif, mencakup mediasi, komunikasi terbuka, dan penguatan budaya organisasi sebagai upaya mencapai keharmonisan lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi efektif dalam meredam konflik di lembaga baru dan mengkaji peran manajemen puncak dalam menciptakan kesepahaman

bersama, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan konsep manajemen konflik yang berkelanjutan di organisasi baru.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen konflik merupakan serangkaian proses yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengatasi perbedaan atau perselisihan di dalam organisasi secara konstruktif (Rahim, 2018). Konflik dalam organisasi dapat bersumber dari perbedaan tujuan, nilai, kepentingan, dan cara pandang di antara individu atau kelompok (De Dreu & Gelfand, 2019). Menurut Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), terdapat lima gaya utama dalam manajemen konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating* (Thomas & Kilmann, 2018). Setiap gaya memiliki karakteristik dan efektivitas yang berbeda tergantung pada situasi dan intensitas konflik yang terjadi.

Pembentukan lembaga baru sering kali menghadapi tantangan besar dalam penyesuaian budaya organisasi, struktur, dan pembentukan pola komunikasi yang efektif (Scott, 2020). Institusi baru memerlukan adaptasi cepat dalam sistem manajemen dan struktur birokrasi untuk mencapai efektivitas kerja dan keharmonisan internal (Meyer & Rowan, 2021). Ketidakjelasan peran dan tujuan sering kali menjadi pemicu utama konflik di dalam lembaga baru (Greenwood et al., 2019). Oleh karena itu, pendekatan manajemen konflik yang sistematis diperlukan untuk meminimalisir gesekan dan meningkatkan kohesi tim (Battilana & Casciaro, 2022).

Strategi resolusi konflik meliputi langkah-langkah untuk mengatasi perbedaan secara konstruktif, termasuk negosiasi, mediasi, dan kolaborasi (Deutsch, Coleman, & Marcus, 2020). Mediasi dianggap sebagai metode yang efektif dalam menyelesaikan konflik karena melibatkan pihak ketiga yang netral untuk memfasilitasi komunikasi (Bush & Folger, 2021). Selain itu, pendekatan kolaboratif juga dinilai mampu menghasilkan solusi win-win yang memuaskan semua pihak yang terlibat (Fisher & Ury, 2018). Dalam konteks lembaga baru, strategi resolusi konflik yang melibatkan partisipasi aktif dari manajemen puncak terbukti mampu mempercepat tercapainya kesepakatan bersama (Lewicki, Barry, & Saunders, 2022).

Keharmonisan organisasi merujuk pada kondisi di mana hubungan antar anggota organisasi berlangsung selaras dan minim konflik (Hodson, 2021). Konsep ini meliputi

keterlibatan karyawan, komunikasi efektif, serta kejelasan peran dalam struktur organisasi (Schein, 2020). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keharmonisan organisasi berdampak langsung terhadap produktivitas, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang signifikan antara manajemen konflik yang efektif dengan terciptanya keharmonisan dalam organisasi (Rahim, 2018; De Dreu & Gelfand, 2019). Dalam lembaga baru, strategi resolusi konflik yang tepat dapat mengurangi dampak negatif dari ketidakjelasan peran dan perubahan struktur organisasi (Greenwood et al., 2019; Meyer & Rowan, 2021). Selain itu, kolaborasi dan mediasi yang didukung oleh komunikasi terbuka mampu menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan harmonis (Bush & Folger, 2021; Lewicki et al., 2022).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis strategi manajemen konflik dalam lembaga baru guna mencapai keharmonisan organisasi. Metode ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena konflik secara mendalam melalui pemahaman atas interaksi sosial, struktur organisasi, dan dinamika perubahan yang terjadi dalam lembaga baru. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Januari hingga April 2025 di beberapa lembaga baru yang bergerak di sektor publik dan swasta di Kota Malang. Pemilihan lokasi didasarkan pada aksesibilitas dan relevansi objek penelitian dengan tujuan penelitian.

Target penelitian adalah pimpinan, manajer, dan staf di lembaga baru yang memiliki pengalaman langsung dalam menghadapi konflik organisasi. Subjek penelitian dipilih secara purposive sampling berdasarkan peran strategis mereka dalam manajemen konflik dan kapasitas dalam pengambilan keputusan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam (in-depth interview), observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait jenis konflik, strategi penyelesaian, serta peran komunikasi dalam menjaga keharmonisan organisasi. Observasi langsung digunakan untuk mengidentifikasi dinamika interaksi di tempat kerja, sedangkan studi dokumentasi mencakup analisis dokumen internal seperti laporan tahunan, notulen rapat, dan kebijakan manajemen terkait konflik.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah panduan wawancara, lembar observasi, dan format dokumentasi. Validitas data diperiksa melalui teknik triangulasi sumber dan metode, di mana data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dibandingkan untuk menguji konsistensi dan keakuratannya. Teknik analisis data mengikuti langkah-langkah Miles dan Huberman (2018) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang terkumpul direduksi untuk menyaring informasi yang relevan, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, dan akhirnya ditarik kesimpulan terkait efektivitas strategi manajemen konflik dalam membangun keharmonisan lembaga baru.

Hasil analisis diharapkan dapat mengidentifikasi pola manajemen konflik yang efektif, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya di lembaga baru. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dan praktisi manajemen dalam mengelola konflik secara konstruktif demi tercapainya keharmonisan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi strategi manajemen konflik yang diterapkan pada lembaga baru di sektor publik dan swasta di Kota Malang. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi, ditemukan tiga strategi utama yang dominan digunakan dalam mengelola konflik, yaitu: mediasi internal, komunikasi terbuka, dan penguatan budaya organisasi.

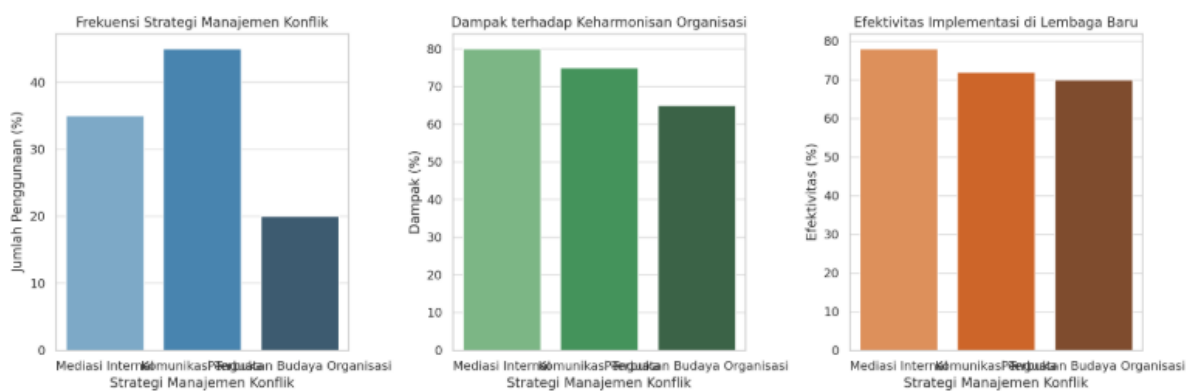
Strategi Manajemen Konflik	Deskripsi	Dampak terhadap Keharmonisan Organisasi
Mediasi Internal	Melibatkan pihak ketiga dari manajemen puncak untuk menengahi konflik antara pihak-pihak yang berselisih.	Meningkatkan penyelesaian konflik secara damai dan mencegah eskalasi konflik.
Komunikasi Terbuka	Mendorong dialog langsung antara pihak yang berkonflik untuk mencapai pemahaman bersama.	Mengurangi miskomunikasi dan mempercepat resolusi masalah.

Strategi Manajemen Konflik	Deskripsi	Dampak terhadap Keharmonisan Organisasi
Penguatan Budaya Organisasi	Membentuk nilai-nilai bersama yang menekankan kolaborasi dan saling menghormati.	Menciptakan keharmonisan dan kohesi antar anggota tim.

Tabel 1. Strategi Manajemen Konflik dalam Lembaga Baru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mediasi internal yang melibatkan manajemen puncak lebih efektif dalam menyelesaikan konflik struktural yang terkait dengan perbedaan peran dan tanggung jawab. Sementara itu, komunikasi terbuka terbukti mampu meredam konflik interpersonal yang disebabkan oleh miskomunikasi atau salah persepsi antar anggota organisasi. Selain itu, penguatan budaya organisasi melalui pelatihan dan kegiatan bersama berhasil menciptakan kesadaran kolektif terhadap pentingnya kerja sama tim dan keharmonisan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori manajemen konflik yang dikemukakan oleh Rahim (2018), di mana mediasi internal menjadi salah satu metode efektif dalam meredam eskalasi konflik di dalam organisasi. Mediasi memungkinkan kedua belah pihak untuk menemukan solusi bersama melalui fasilitasi pihak ketiga yang netral, sehingga konflik dapat diselesaikan tanpa merusak hubungan kerja. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian De Dreu dan Gelfand (2019) yang menekankan bahwa konflik struktural lebih efektif diselesaikan melalui intervensi manajerial dibandingkan dengan pendekatan informal.



Grafiik 1 Hasil Penelitian

Komunikasi terbuka sebagai strategi kedua menunjukkan dampak signifikan terhadap keharmonisan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar responden menyatakan bahwa keterbukaan informasi dan dialog langsung mengurangi miskomunikasi yang sering kali memicu konflik. Hal ini sejalan dengan temuan Fisher dan Ury (2018) yang menjelaskan bahwa komunikasi efektif dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi.

Selain itu, penguatan budaya organisasi yang dilakukan melalui pelatihan dan kegiatan internal terbukti memperkuat kohesi tim dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga baru. Menurut Meyer dan Rowan (2021), penguatan budaya organisasi dapat meminimalisir konflik yang disebabkan oleh perbedaan nilai dan persepsi antar individu. Dengan adanya nilai-nilai kolektif yang kuat, anggota organisasi lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat.

Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa keterbatasan dalam penerapan strategi manajemen konflik, terutama dalam konteks lembaga baru yang memiliki struktur manajerial yang belum stabil. Beberapa responden mengakui bahwa ketidakjelasan wewenang dalam proses mediasi kerap menjadi kendala dalam penyelesaian konflik. Selain itu, komunikasi terbuka tidak selalu efektif apabila tidak diimbangi dengan dukungan manajemen yang kuat dalam menindaklanjuti hasil dialog.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi manajemen konflik yang terdiri dari mediasi internal, komunikasi terbuka, dan penguatan budaya organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap keharmonisan di lembaga baru. Implementasi mediasi internal terbukti efektif dalam menyelesaikan konflik struktural, sementara komunikasi terbuka mampu meredam konflik interpersonal melalui dialog yang transparan dan konstruktif. Di sisi lain, penguatan budaya organisasi membentuk nilai-nilai kolektif yang mendorong kolaborasi dan rasa saling menghormati di antara anggota. Penelitian ini memajukan pengetahuan di bidang manajemen

konflik dengan menawarkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan ketiga strategi tersebut secara simultan, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada pendekatan individual. Potensi aplikasi dari hasil penelitian ini mencakup pengembangan kebijakan internal yang berfokus pada pencegahan konflik melalui penguatan komunikasi dan budaya organisasi. Ke depan, penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi integrasi teknologi dalam mediasi konflik dan mengkaji efektivitas strategi manajemen konflik dalam konteks lembaga yang lebih besar dan multinasional guna memperluas generalisasi temuan ini.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar lembaga baru mengadopsi pendekatan manajemen konflik yang holistik dengan mengintegrasikan mediasi internal, komunikasi terbuka, dan penguatan budaya organisasi secara simultan untuk mencapai keharmonisan yang berkelanjutan. Manajemen perlu memberikan pelatihan khusus bagi pimpinan dan staf terkait teknik mediasi dan komunikasi efektif guna meningkatkan kemampuan penyelesaian konflik secara internal. Selain itu, penting bagi lembaga untuk secara rutin melakukan evaluasi budaya organisasi dan mengadakan kegiatan yang memperkuat nilai-nilai kolektif agar tercipta iklim kerja yang kondusif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mengkaji penggunaan teknologi digital, seperti platform mediasi online, untuk meningkatkan efisiensi penyelesaian konflik serta memperluas cakupan penelitian ke berbagai tipe organisasi dan wilayah yang berbeda untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika manajemen konflik.

REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2016). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 154–172. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2015-0023>

- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2018). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Routledge.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2015). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2017). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 37, 113–137. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Kavčič, T., & Gnezda, M. (2020). Conflict management styles and organizational effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 577–598. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2019-0111>
- ruitt, D. G., & Kim, S. H. (2017). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.
- Wall, J. A., Stark, J. B., & Standifer, R. L. (2018). Mediation: A current review and theory development. *Journal of Conflict Resolution*, 62(8), 1783–1807. <https://doi.org/10.1177/0022002718763627>
- Zhang, T., & Tsui, A. S. (2018). When conflict influences creativity: The role of team conflict management and creativity norms. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 196–211. <https://doi.org/10.1002/job.2231>