

## Pendekatan Manajemen Konflik sebagai Upaya Menjadi Problem Solver

Shinta Ages Putri Ariyanto

Universitas KH. A. Wahab Habullah, Indonesia

### **ARTICLE INFORMATION**

#### **KEYWORD:**

*Corporate Social  
Responsibility, ROA,  
ROE, ROS*

#### **DOI:**



This Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis pendekatan manajemen konflik sebagai upaya menjadi problem solver dengan memandang konflik sebagai realitas struktural dan interaksional dalam konteks sosial dan organisasi. Konflik dipahami muncul dari ketimpangan struktur, perbedaan kepentingan, dan dinamika interaksi, serta sering tidak dikelola secara sistematis sehingga berdampak negatif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik melalui reduksi dan kategorisasi makna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik menuntut manajemen berbasis problem solving, dialog partisipatif, dan pemahaman konteks. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran aktor dan proses dalam penyelesaian konflik serta merekomendasikan pengembangan kebijakan dan penelitian lanjutan pada konteks yang lebih luas.

**Kata kunci:** Manajemen Konflik, Problem Solver, Konflik Struktural, Konflik Interaksional, Penelitian Kualitatif.

### **ABSTRACT**

*This study analyzes the conflict management approach as an effort to become a problem solver by viewing conflict as a structural and interactional reality in social and organizational contexts. Conflict is understood to arise from structural inequalities, differences in interests, and the dynamics of interaction, and is often not managed systematically, thus having a negative impact. The research uses a qualitative approach with a case study design through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis is carried out thematically through reduction and categorization of meaning. The results of the study indicate that conflict requires problem-solving-based management, participatory dialogue, and contextual understanding. This study emphasizes the importance of the role of actors and processes in conflict resolution and recommends the development of policies and further research in a broader context.*

**Keywords:** Conflict Management, Problem Solver, Structural Conflict, Interactional Conflict, Qualitative Research.

### **How to Cite:**

Ariyanto, S. A. P., (2026) Pendekatan Manajemen Konflik sebagai Upaya Menjadi Problem Solver. Management and Education Journal, 4(1), 50-58

### **\*AuthorCorrespondent:**

Email: [shintaagesputriariyanto@gmail.com](mailto:shintaagesputriariyanto@gmail.com)

Page: 50-58

**PENDAHULUAN**

Konflik merupakan fenomena sosial yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, baik dalam konteks organisasi, komunitas, maupun masyarakat luas. Secara global, konflik muncul sebagai akibat dari perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, serta distribusi sumber daya yang tidak seimbang. Dalam perspektif sosial dan organisasi, konflik tidak selalu bersifat destruktif, namun dapat menjadi sumber dinamika dan perubahan apabila dikelola secara tepat melalui pendekatan manajemen konflik yang sistematis dan berorientasi pada pemecahan masalah (Putri, 2019).

Di tingkat nasional, konflik kerap muncul dalam berbagai sektor, mulai dari pendidikan, ketenagakerjaan, pelayanan publik, hingga konflik berbasis komunitas dan agraria. Berbagai studi menunjukkan bahwa konflik di Indonesia sering kali berakar pada persoalan struktural, seperti ketimpangan akses sumber daya, lemahnya tata kelola kelembagaan, serta komunikasi yang tidak efektif antaraktor (Afrihadi et al., 2023; Mardikaningsih et al., 2022). Kondisi ini menegaskan bahwa konflik bukan sekadar peristiwa insidental, melainkan realitas struktural dan interaksional yang terus berulang dalam kehidupan sosial.

Konflik sebagai realitas struktural tercermin dari relasi kekuasaan yang tidak seimbang, aturan yang ambigu, serta kebijakan yang kurang responsif terhadap kebutuhan aktor di lapangan. Sementara itu, konflik sebagai realitas interaksional muncul melalui pola komunikasi yang tidak efektif, perbedaan persepsi, serta kegagalan membangun kepercayaan antarindividu atau kelompok. Studi pada konflik agraria masyarakat adat Suku Anak Dalam menunjukkan bahwa konflik tidak hanya bersumber dari klaim lahan, tetapi juga dari kegagalan negara dan institusi lokal dalam memfasilitasi dialog yang adil dan partisipatif (Afrihadi et al., 2023).

Dalam konteks organisasi pendidikan, konflik sering muncul dalam hubungan antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan wali murid. Penelitian menunjukkan bahwa konflik di sekolah kerap dipicu oleh perbedaan kepentingan, beban kerja, gaya kepemimpinan, serta resistensi terhadap perubahan sistem pembelajaran (Fauzi, 2021; Nasrudin et al., 2022). Ketika konflik tidak dikelola secara sistematis, dampaknya dapat menurunkan kinerja, menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Dampak konflik yang tidak terkelola secara sistematis juga terlihat dalam konteks pelayanan publik dan dunia kerja. Penelitian di lingkungan kerja menunjukkan bahwa konflik yang dibiarkan tanpa mekanisme penyelesaian yang jelas dapat memicu stres kerja, penurunan produktivitas, serta disintegrasi hubungan kerja antarpegawai (Mardikaningsih et al., 2022; Naibaho et al., 2023). Hal ini menegaskan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menjadi sumber masalah baru yang lebih kompleks.

Berbagai pendekatan manajemen konflik telah dikembangkan, mulai dari strategi penghindaran, akomodasi, kompromi, kompetisi, hingga kolaborasi. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang bersifat prosedural dan top-down sering kali kurang efektif dalam menyelesaikan konflik yang bersifat kompleks dan berlapis (Putri, 2019). Oleh karena itu, pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada problem solving dan partisipasi aktif para pihak menjadi semakin relevan untuk dikaji secara mendalam.

Pendekatan manajemen konflik sebagai upaya menjadi problem solver menekankan

pada proses memahami akar konflik, pengalaman subjektif para aktor, serta dinamika interaksi yang terjadi di lapangan. Studi tentang manajemen konflik berbasis komunitas menunjukkan bahwa keterlibatan aktor lokal, dialog partisipatif, dan kepekaan terhadap konteks sosial budaya mampu menciptakan solusi yang lebih berkelanjutan (Zuhdan, 2020). Pendekatan ini sejalan dengan paradigma penelitian kualitatif yang berupaya menggali makna dan proses sosial secara mendalam.

Meskipun kajian tentang manajemen konflik telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada strategi atau model normatif penyelesaian konflik. Keterbatasan studi sebelumnya terletak pada minimnya eksplorasi terhadap pengalaman aktor, proses negosiasi, serta praktik problem solving yang terjadi secara nyata di lapangan, khususnya dalam konteks konflik yang bersifat struktural dan interaksional (Dewi & Hanif, 2021; Hasan Nasrudin et al., 2022). Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian (*literature gap*) yang perlu diisi melalui pendekatan kualitatif.

Selain itu, kajian manajemen konflik di Indonesia masih cenderung terfragmentasi berdasarkan sektor, seperti pendidikan, ketenagakerjaan, atau komunitas tertentu, tanpa upaya sintesis konseptual yang menempatkan manajemen konflik sebagai pendekatan problem solving lintas konteks. Padahal, konflik memiliki pola dan dinamika yang relatif serupa, meskipun terjadi dalam setting yang berbeda (Putri, 2019; Ghozali et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu mengintegrasikan perspektif struktural dan interaksional dalam memahami konflik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pendekatan manajemen konflik sebagai upaya menjadi problem solver dengan menempatkan konflik sebagai realitas struktural dan interaksional. Fokus kajian diarahkan pada proses, pengalaman, dan strategi aktor dalam mengelola konflik secara sistematis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah kajian manajemen konflik berbasis kualitatif, sementara secara praktis diharapkan memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan, pimpinan organisasi, dan praktisi dalam merancang strategi penyelesaian konflik yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian berfokus pada pemahaman konseptual, makna, serta proses manajemen konflik sebagai upaya problem solving dengan menempatkan konflik sebagai realitas struktural dan interaksional. *Library research* memungkinkan peneliti untuk menelaah secara mendalam konstruksi teoretis, model, serta temuan empiris dari berbagai penelitian sebelumnya yang relevan, sehingga dapat membangun sintesis konseptual yang komprehensif dan kontekstual (Putri, 2019). Pendekatan kualitatif ini relevan untuk menggali dinamika konflik dan manajemen konflik yang tidak dapat direduksi menjadi data numerik semata, melainkan membutuhkan interpretasi mendalam terhadap gagasan, pengalaman, dan praktik yang terdokumentasi dalam karya ilmiah (Zuhdan, 2020).

Penelitian ini dilakukan tanpa lokasi lapangan fisik tertentu karena bersifat studi kepustakaan, namun ruang lingkup kajian difokuskan pada konteks sosial, organisasi, pendidikan, dan komunitas di Indonesia. Waktu penelitian dilaksanakan secara bertahap selama periode pengumpulan dan analisis literatur ilmiah yang relevan. Subjek penelitian dalam konteks *library research* ini adalah dokumen ilmiah berupa artikel jurnal

terakreditasi, khususnya artikel yang membahas manajemen konflik, resolusi konflik, dan problem solving dalam berbagai konteks. Pemilihan sumber dilakukan secara purposive, dengan kriteria: (1) artikel ilmiah yang relevan dengan tema manajemen konflik, (2) diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi, dan (3) memiliki fokus pada proses, strategi, atau dinamika konflik (Afrihadi et al., 2023; Mardikaningsih et al., 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, dengan menelaah artikel jurnal, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah yang relevan. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui identifikasi, klasifikasi, dan seleksi literatur berdasarkan kesesuaian tema dan kedalaman pembahasan. Untuk meningkatkan kedalaman analisis, digunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengaitkan temuan dari berbagai artikel yang membahas manajemen konflik dalam konteks yang berbeda, seperti pendidikan, organisasi kerja, dan komunitas (Fauzi, 2021; Nasrudin et al., 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan model interaktif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan dengan mengidentifikasi konsep, pola, dan tema utama terkait konflik struktural, konflik interaksional, serta strategi manajemen konflik berbasis problem solving. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi analitis untuk memudahkan penarikan makna dan hubungan antar konsep. Validasi data dilakukan melalui audit trail, yakni pencatatan sistematis terhadap proses pemilihan sumber, pengodean tema, dan penarikan kesimpulan, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan secara akademik (Putri, 2019; Zuhdan, 2020).

## HASIL PENELITIAN

### Konsep Dasar Konflik

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa konflik secara konsisten dipahami sebagai fenomena yang lahir dari perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, maupun distribusi sumber daya, baik dalam perspektif manajemen maupun sosial. Dalam perspektif manajemen, konflik dipandang sebagai kondisi ketidaksesuaian tujuan atau kepentingan antarindividu atau kelompok dalam organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja dan relasi kerja (Fauzi, 2021). Konflik dalam konteks ini sering kali diposisikan sebagai variabel yang harus dikelola secara strategis agar tidak mengganggu stabilitas organisasi, namun juga berpotensi dimanfaatkan sebagai sarana evaluasi dan perbaikan sistem kerja apabila ditangani secara tepat (Putri, 2019).

Dalam perspektif sosial, konflik dipahami sebagai realitas struktural dan interaksional yang melekat pada dinamika masyarakat dan relasi kekuasaan. Konflik tidak hanya muncul akibat interaksi antarindividu, tetapi juga diproduksi oleh struktur sosial yang timpang, kebijakan yang eksklusif, serta relasi dominasi yang berlangsung dalam jangka panjang (Putri, 2019). Dengan demikian, konflik tidak dapat direduksi sebagai persoalan individual semata, melainkan harus dipahami sebagai produk dari sistem sosial yang lebih luas dan kompleks.

Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa konflik memiliki beragam jenis dan sumber, mulai dari konflik intrapersonal, interpersonal, hingga konflik antarkelompok dan konflik struktural. Konflik intrapersonal umumnya berkaitan dengan dilema peran dan tekanan psikologis individu, sedangkan konflik interpersonal dan kelompok sering dipicu oleh perbedaan persepsi, komunikasi yang tidak efektif, serta kepentingan yang

saling bertentangan (Nasrudin et al., 2022). Klasifikasi ini menunjukkan bahwa konflik memiliki spektrum yang luas dan memerlukan pendekatan penanganan yang kontekstual sesuai dengan karakteristiknya.

Dalam konteks pendidikan, konflik sering kali muncul sebagai akibat dari perbedaan peran, beban kerja, serta gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif. Penelitian menunjukkan bahwa konflik antara guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah dapat berdampak pada menurunnya kinerja, melemahnya iklim kerja, serta terganggunya proses pembelajaran apabila tidak dikelola secara sistematis (Nasrudin et al., 2022; Fauzi, 2021). Hal ini menegaskan bahwa konflik di lingkungan pendidikan tidak hanya berdampak pada relasi kerja, tetapi juga pada kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Konflik komunitas dan agraria dipicu oleh ketimpangan akses sumber daya dan lemahnya tata kelola. Konflik agraria masyarakat adat menunjukkan adanya pengabaian hak komunitas lokal dan keterbatasan ruang dialog antara masyarakat, negara, dan korporasi (Afrihadi et al., 2023). Konflik bersifat struktural dan berlapis, sehingga tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan administratif.

Konflik juga ditemukan dalam organisasi kerja dan lingkungan profesional. Perbedaan kepentingan, tekanan kinerja, serta ketidakjelasan pembagian tugas menjadi sumber utama konflik di lingkungan kerja (Mardikaningsih et al., 2022). Konflik yang tidak dikelola menurunkan produktivitas dan memperlemah relasi kerja.

Konflik tidak selalu berdampak negatif. Konflik yang dikelola secara konstruktif berfungsi sebagai sarana pembelajaran organisasi, memperkaya perspektif, dan mendorong inovasi dalam pengambilan keputusan (Putri, 2019). Pandangan ini menempatkan konflik sebagai bagian dari dinamika organisasi yang dapat dimanfaatkan secara strategis.

Secara keseluruhan, konflik tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial, budaya, dan struktur yang melingkupinya. Pemahaman konflik memerlukan analisis terhadap akar struktural dan dinamika interaksional yang melatarbelakanginya (Afrihadi et al., 2023; Nasrudin et al., 2022). Pendekatan ini menjadi dasar bagi pengembangan manajemen konflik sebagai upaya problem solving yang rasional dan berkelanjutan.

### **Pendekatan Manajemen Konflik**

Analisis terhadap berbagai artikel menunjukkan adanya lima pendekatan utama dalam manajemen konflik, yaitu *avoiding*, *accommodating*, *competing*, *compromising*, dan *collaborating*. Pendekatan *avoiding* cenderung digunakan ketika konflik dianggap tidak penting atau berisiko memperburuk situasi, namun memiliki keterbatasan karena berpotensi menunda penyelesaian masalah (Putri, 2019). Konflik yang dihindari tanpa mekanisme tindak lanjut cenderung muncul kembali dalam bentuk yang lebih kompleks dan sulit dikendalikan.

Pendekatan *accommodating* menekankan pengorbanan salah satu pihak untuk menjaga keharmonisan hubungan. Pendekatan ini sering digunakan dalam konteks organisasi yang menempatkan stabilitas relasi sebagai prioritas utama. Namun, pengabaian kepentingan salah satu pihak berpotensi menimbulkan ketimpangan kekuasaan dan akumulasi ketidakpuasan dalam jangka panjang (Fauzi, 2021). Ketimpangan ini dapat menjadi pemicu konflik baru apabila tidak diimbangi dengan mekanisme evaluasi dan komunikasi yang terbuka.

Pendekatan *competing* berorientasi pada pencapaian kepentingan secara tegas dan

cepat. Pendekatan ini relevan dalam situasi krisis atau ketika keputusan harus segera diambil, tetapi berisiko menciptakan resistensi dan memperlemah hubungan kerja antaraktor (Mardikaningsih et al., 2022). Dominasi satu pihak dalam proses penyelesaian konflik sering kali mengabaikan dimensi relasional dan berpotensi menghasilkan kepatuhan semu.

Pendekatan *compromising* menempatkan para pihak pada posisi saling mengalah untuk mencapai titik temu. Solusi yang dihasilkan cenderung bersifat moderat dan praktis, tetapi sering kali tidak menyentuh akar permasalahan konflik. Konflik dapat muncul kembali apabila faktor struktural dan perbedaan mendasar antaraktor tidak diidentifikasi secara mendalam (Putri, 2019).

Pendekatan *collaborating* berorientasi pada pencarian solusi bersama melalui dialog, pertukaran perspektif, dan keterlibatan aktif para pihak. Pendekatan ini menuntut kapasitas komunikasi, kepercayaan, serta komitmen yang tinggi dari para aktor yang terlibat (Nasrudin et al., 2022). Kolaborasi memungkinkan penyelesaian konflik yang lebih berkelanjutan karena mengakomodasi kepentingan bersama dan memperkuat relasi sosial.

Pemilihan pendekatan manajemen konflik tidak bersifat universal, tetapi dipengaruhi oleh konteks, karakter aktor, serta struktur organisasi atau sosial yang melingkupinya. Organisasi dengan budaya hierarkis cenderung menggunakan pendekatan *competing* atau *avoiding*, sedangkan organisasi yang mengedepankan partisipasi lebih memungkinkan penerapan pendekatan *collaborating* (Fauzi, 2021; Mardikaningsih et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pendekatan manajemen konflik sangat bergantung pada kesesuaian antara strategi yang digunakan dan konteks konflik yang dihadapi.

Pendekatan manajemen konflik yang tidak disesuaikan dengan konteks berpotensi memperbesar eskalasi konflik atau menghasilkan penyelesaian yang bersifat sementara. Literatur menegaskan bahwa pendekatan *collaborating* memiliki potensi terbesar untuk mengintegrasikan dimensi struktural dan relasional dalam penyelesaian konflik, meskipun implementasinya memerlukan kesiapan aktor dan dukungan sistem organisasi yang memadai (Nasrudin et al., 2022; Putri, 2019).

### **Manajemen Konflik Berbasis Problem Solving**

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa literatur manajemen konflik mutakhir menempatkan konflik sebagai sumber pembelajaran dan inovasi, bukan semata-mata sebagai gangguan. Konflik dipahami sebagai ruang refleksi untuk mengidentifikasi masalah mendasar dan memperbaiki sistem atau relasi yang tidak berjalan optimal (Putri, 2019). Pendekatan ini menegaskan bahwa konflik memiliki nilai strategis dalam proses evaluasi organisasi dan pengambilan keputusan berbasis pembelajaran.

Pendekatan manajemen konflik berbasis *problem solving* menekankan pemahaman terhadap akar konflik secara rasional dan kontekstual. Identifikasi masalah tidak berhenti pada gejala permukaan, tetapi diarahkan pada faktor struktural, relasional, dan kultural yang melatarbelakangi konflik (Putri, 2019). Pendekatan ini menuntut kapasitas analitis aktor untuk membedakan antara kepentingan substantif dan kepentingan simbolik yang sering memperkeruh konflik.

Peran dialog menjadi elemen utama dalam pendekatan ini. Dialog memungkinkan para pihak menyampaikan kepentingan, persepsi, dan pengalaman secara terbuka tanpa tekanan dominasi. Studi tentang manajemen konflik berbasis komunitas menunjukkan bahwa dialog partisipatif mampu membangun kepercayaan dan mereduksi eskalasi

konflik yang bersifat laten (Zuhdan, 2020). Dialog berfungsi sebagai sarana klarifikasi dan rekonstruksi relasi sosial yang terganggu.

Negosiasi menjadi instrumen penting dalam mentransformasikan konflik menjadi kesepakatan bersama. Negosiasi yang setara mendorong para pihak untuk mencari solusi yang saling menguntungkan dan berkelanjutan. Praktik ini terbukti efektif dalam konteks komunitas dan organisasi yang memiliki keragaman kepentingan dan latar belakang aktor (Zuhdan, 2020). Negosiasi yang berbasis rasionalitas mengurangi kecenderungan penggunaan kekuasaan secara sepihak.

Rasionalitas berperan dalam mengarahkan proses penyelesaian konflik agar tidak didominasi oleh emosi dan kepentingan jangka pendek. Pendekatan rasional membantu aktor menilai risiko, manfaat, dan konsekuensi dari setiap alternatif penyelesaian konflik. Dalam konteks organisasi dan pendidikan, rasionalitas menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang adil dan dapat diterima oleh para pihak (Fauzi, 2021).

Keterbukaan komunikasi dan pelibatan aktor terkait menjadi prasyarat keberhasilan pendekatan problem solving. Penelitian di lingkungan pendidikan menunjukkan bahwa partisipasi guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah dalam proses dialog konflik memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap solusi yang dihasilkan (Nasrudin et al., 2022). Pendekatan partisipatif ini mengurangi resistensi dan meningkatkan keberlanjutan penyelesaian konflik.

Pendekatan manajemen konflik berbasis problem solving memperlihatkan relevansi lintas konteks, baik dalam komunitas, organisasi kerja, maupun institusi pendidikan. Literatur menegaskan bahwa konflik yang dikelola melalui dialog, negosiasi, dan rasionalitas berpotensi memperkuat kapasitas aktor sebagai problem solver serta mendorong terciptanya relasi sosial dan organisasi yang lebih adaptif (Putri, 2019; Zuhdan, 2020).

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa konflik merupakan fenomena multidimensional yang mencakup aspek struktural dan interaksional. Konflik tidak hanya dipahami sebagai hasil interaksi antarindividu, tetapi juga sebagai produk dari struktur sosial, kebijakan, dan relasi kekuasaan yang melingkupinya. Pendekatan manajemen konflik berbasis problem solving memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen konflik dengan menekankan proses, makna, dan peran aktor sebagai subjek aktif dalam penyelesaian konflik (Putri, 2019).

Pendekatan ini melengkapi kajian sebelumnya yang cenderung normatif dan berorientasi pada teknik penyelesaian konflik semata. Fokus pada pengalaman aktor dan dinamika proses memungkinkan analisis konflik yang lebih reflektif dan kontekstual. Perspektif ini memperluas pemahaman teoretis mengenai konflik sebagai ruang pembelajaran sosial dan organisasi, bukan sekadar kondisi disfungsional yang harus dieliminasi (Putri, 2019).

Implikasi teoretis lainnya terletak pada penguatan posisi aktor sebagai agen perubahan dalam manajemen konflik. Aktor tidak lagi diposisikan sebagai objek yang pasif terhadap kebijakan atau struktur, melainkan sebagai pihak yang memiliki kapasitas reflektif dan rasional untuk mengelola konflik secara konstruktif. Pandangan ini sejalan dengan temuan penelitian tentang pentingnya keterlibatan aktor dalam proses dialog dan pengambilan keputusan konflik (Zuhdan, 2020).

Secara praktis, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas

aktor, baik pemimpin organisasi, pendidik, maupun pengelola komunitas, sebagai problem solver. Penguatan kapasitas tersebut mencakup kemampuan analisis konflik, keterampilan komunikasi, serta penguasaan teknik dialog dan negosiasi. Pendekatan ini relevan bagi organisasi yang mengembangkan kepemimpinan partisipatif karena mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan yang inklusif (Mardikaningsih et al., 2022).

Penerapan manajemen konflik berbasis problem solving berpotensi meningkatkan kualitas relasi kerja dan kohesi sosial dalam organisasi. Lingkungan kerja yang membuka ruang dialog dan partisipasi memungkinkan konflik dikelola secara preventif sebelum berkembang menjadi konflik destruktif. Temuan ini menguatkan argumen bahwa manajemen konflik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai instrumen penguatan tata kelola organisasi (Mardikaningsih et al., 2022; Zuhdan, 2020).

Implikasi kebijakan dari temuan ini mengarah pada perlunya perumusan mekanisme pengelolaan konflik yang adaptif dan kontekstual. Kebijakan organisasi dan institusi pendidikan perlu memberikan ruang yang memadai bagi partisipasi aktor serta pengembangan kapasitas problem solving. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggabungkan studi kepustakaan dengan penelitian lapangan guna memperkaya pemahaman empiris mengenai praktik manajemen konflik berbasis problem solving di berbagai sektor dan konteks sosial.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa konflik merupakan realitas yang tidak terpisahkan dari kehidupan sosial dan organisasi, baik sebagai fenomena struktural maupun interaksional, sehingga memerlukan pendekatan manajemen konflik yang sistematis dan reflektif. Melalui kajian kualitatif berbasis library research, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada problem solving mampu menggeser pandangan konflik dari sekadar sumber gangguan menjadi ruang pembelajaran, dialog, dan inovasi. Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkaya kajian manajemen konflik dengan menekankan pentingnya pemahaman proses, konteks, dan peran aktor sebagai subjek aktif dalam penyelesaian konflik. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi dan komunitas untuk memperkuat kapasitas aktor sebagai problem solver melalui pengembangan dialog partisipatif, negosiasi rasional, dan kepemimpinan yang inklusif. Dari sisi kebijakan, penelitian ini menegaskan perlunya perumusan mekanisme pengelolaan konflik yang tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga adaptif terhadap dinamika sosial. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggabungkan pendekatan kepustakaan dengan studi empiris lapangan agar dapat memperdalam pemahaman tentang implementasi manajemen konflik berbasis problem solving dalam berbagai konteks dan sektor

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrihadi, A., Makyah, S., Rosalia, F., & Mukhlis, M. (2023). Tata kelola pemerintahan dalam resolusi konflik masyarakat adat: Pendekatan manajemen konflik berbasis komunitas terhadap penyelesaian konflik agraria Suku Anak Dalam.
- Amin, S., Pauji, A. I., & Malik, A. (2022). Implementasi manajemen konflik dalam penyelesaian masalah wali murid dan tenaga pendidik di SMPT Fajrul Islam.

- Candraningtyas, A., Afyah, M., Amalia, N. N., & Wibisono, M. G. (2022). Sumber dan penyelesaian konflik dalam kebijakan penanganan konflik di sekolah.
- Dari, W., & Rizky, M. C. (2021). Strategi problem solving dalam manajemen konflik sumber daya manusia.
- Dewi, D. N., & Hanif, M. (2021). Manajemen konflik: Upaya penyelesaian masalah dalam organisasi sekolah menggunakan sistem pembelajaran abad 21.
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020). Manajemen konflik dalam penyelesaian permasalahan hubungan industrial (Studi dalam bidang hubungan industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan).
- Fathurrohman, S., & Hidayat, W. (2021). Implementasi manajemen konflik dalam penyelesaian masalah di MI Assu'ada Kota Bandung.
- Fauzi, I. (2021). Manajemen konflik dan cara penyelesaian konflik dalam organisasi sekolah.
- Fitryana Susanto, D., & Dwianansya, W. (2022). Strategi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 28 Surabaya.
- Ghozali, M., Safitri, V., & Salam, A. (2021). Efektivitas manajemen konflik dalam menyelesaikan permasalahan di lembaga keuangan syariah.
- Hariyanti, M., Rengganis, G. D., Ilmalmaula, F., Rahman, F., Abidin, A., & Mu'allimin. (2022). Urgensi penerapan manajemen konflik dalam organisasi perkuliahan.
- Ilham, F. (2021). Manajemen konflik dan cara penyelesaian konflik dalam organisasi sekolah.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Retnowati, E., Masithoh, N., & Ernawati, E. (2022). Dinamika manajemen konflik di lingkungan kerja.
- Maksum, M.J.S. (2020). *Hukum Dan Etika Bisnis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mudzakkar, N. B. (2021). Strategi manajemen konflik dalam upaya penyelesaian konflik politik: Suatu tinjauan teoritis.
- Naibaho, W. A., Nasution, A. I. L., & Harahap, M. I. (2023). Analisis penerapan manajemen konflik untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja karyawan distribusi gas.
- Nasrudin, A. H., Unsa, F. F., Aini, F. N., Arifin, I., & Adha, M. A. (2022). Manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah.
- Putri, P. K. (2019). Manajemen konflik dan resolusi konflik: Sebuah pendekatan terhadap perdamaian.
- Rizky, M. R. N., & Masruri, A. (2021). Manajemen konflik pada layanan informasi di perpustakaan.
- Taujiharrahan, D. (2021). Pembelajaran manajemen konflik dan scientific problem solving pada pelatihan kader muda IPNU Pimpinan Anak Cabang Semarang Utara.
- Zuhdan, M. (2020). Manajemen konflik berbasis komunitas: Studi kasus community oriented policing (COP) di Malioboro Yogyakarta.