

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik berasal dari dua kata; manajemen dan konflik. Manajemen berasal dari bahasa Latin *mabys* yang secara etimologis bermakna tangan dan *agree* bermakna melakukan. Dua kata tersebut apabila disatukan dalam kata kerja menjadi *manage* yang mempunyai arti menangani. Ricky W. Giffin memaknai manajemen dengan proses pengorganisasian, pengoordinasian, perencanaan, serta pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif.¹ Sementara Konflik berasal dari bahasa Latin *configere* yang bermakna saling memukul. Thomas dan Kilmann, memaknai konflik dengan suatu ketidaksepakatan opini antara dua orang (lebih) atau kelompok yang disebabkan perbedaan sikap, kepercayaan, nilai, atau kebutuhan.²

Manajemen sebagai alat dan konflik sebagai objek. Sehingga, manajemen konflik dapat dimaknai Robbins sebagai sebuah tindakan yang konstruktif dan direncanakan, digerakkan, diorganisasikan, serta dievaluasi secara teratur dengan tujuan mengakhiri konflik. Lalu Wirawan memaknai manajemen konflik sebagai suatu proses pihak yang terlibat konflik (bisa pihak ketiga) yang menyusun strategi

¹ Arizona Karno, Neni Noviza, dan Meisari, *Manajemen Konflik*, Cetakan I (Palembang: Bening Media Publishing, 2021), 1–4.

² Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, Cetakan pertama (Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2018), 5–6.

konflik serta menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Sehingga istilah manajemen konflik dimaknai sebagai suatu proses atau aksi yang dilakukan pelaku konflik atau pihak ketiga dalam pengendalian konflik tersebut.³

2. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Sarwono mengemukakan lima belas faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen konflik, antara lain; asumsi terhadap konflik, persepsi terhadap penyebab konflik, ekspektasi atas reaksi lawan konflik, pola komunikasi dalam interaksi konflik, kekuasaan yang dimiliki, pengalaman menghadapi situasi konflik, sumber yang dimiliki, jenis kelamin, kecerdasan emosional, kepribadian, budaya organisasi sistem sosial, prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik, situasi konflik dan posisi dalam konflik, pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik, serta keterampilan berkomunikasi.⁴

3. Dimensi Manajemen Konflik

Thomas dan Kilmann mengembangkan dimensi manajemen konflik ke dalam dua dimensi, yakni :

a. Kerja Sama

Kerja adalah suatu upaya individu yang dilakukan dalam memuaskan lawan konflik. Pada kadar penempatannya, kerja sama dapat ditempatkan pada posisi sangat dipertimbangkan sampai tidak dipedulikan. Thomas dan Kilmann mengemukakan empat

³ Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi*, Cetakan Pertama (Bandung: Alqaprint Jatinangor, 2019), 9.

⁴ Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, Cetakan 1 (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 59–61.

indikator dalam dimensi kerja sama ini, yakni menjaga hubungan baik, mengorbankan kesenangan individu demi individu lain, mendengarkan pendapat individu lain, dan tidak melakukan tindakan agresi.

b. Keasertifan

Keasertifan adalah upaya yang dilakukan individu demi memenuhi keinginan atau kepuasan diri individu dalam menghadapi konflik. Level dari keasertifan sendiri dimulai dari sangat penting sampai level tidak penting. Indikator dari keasertifan antara lain; perhatian rendah pada individu lain, fokus pada tujuan pribadi individu, dan mencari jalan yang menguntungkan bagi diri individu.⁵

4. Gaya Manajemen Konflik

Thomas dan Kilmann mengembangkan lima gaya manajemen konflik, yakni; 1) Kompetisi, berkembang dari keasertifan tinggi namun kerja sama rendah. 2) Kolaborasi, keasertifan, dan kerja sama yang tinggi menjadi latar belakang dari gaya manajemen kolaborasi. 3) Kompromi, terbentuk atas tingkat keasertifan dan kerja sama yang sedang. 4) Menghindar, terbentuk dari tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. 5) Mengakomodasi, terdiri atas tingkat keasertifan rendah namun tingkat kerja samanya tinggi.⁶

⁵ Arizona Karno, Neni Noviza, dan Meisari, *Manajemen Konflik*, Cetakan I (Palembang: Bening Media Publishing, 2021), 1–70.

⁶ *Ibid.*, 14-15.

5. Tujuan Manajemen Konflik

Fisher et al. membagi lima tujuan manajemen konflik, yaitu sebagai; pencegahan konflik, penyelesaian konflik, pengelolaan konflik, resolusi konflik, serta transformasi konflik. Wirawan, mengemukakan tujuan dari manajemen konflik, yakni sebagai pencegahan gangguan kepada anggota suatu organisasi atau kelompok, bentuk toleransi dalam memahami individu lain, meningkatkan kreativitas, meningkatkan keputusan melalui pertimbangan atas dasar berbagai informasi dan sudut pandang, fasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui kerja sama, peran serikat dan kerja sama kelompok, serta prosedur dalam penyelesaian konflik.⁷

B. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antara dua individu atau lebih, dilakukan baik secara langsung atau tidak langsung. Devito mengartikannya sebagai proses pertukaran pesan antara dua orang atau lebih dengan efek dan umpan balik. Roger memaknai istilah komunikasi interpersonal sebagai suatu proses pengiriman serta proses penerimaan pesan antara dua orang (lebih) baik dalam bentuk formal atau informal. Verderber et al. mengemukakan komunikasi interpersonal, sebagai suatu proses dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan.⁸

⁷ Nila Sofia, "Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah (JASIKA)* Volume 1 (2021): 9.

⁸ Angelina Putriana dkk., *Psikologi Komunikasi*, Cetakan 1 (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 37.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Jalaludin Rakhmat mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, yakni persepsi interpersonal, konsep diri, atraksi interpersonal, dan hubungan interpersonal.⁹

3. Dimensi Komunikasi Interpersonal

Devito membagi dimensi komunikasi interpersonal ke dalam lima dimensi :

a. Keterbukaan

Devito menjelaskan sifat dari keterbukaan ke dalam tiga sifat, yakni; *pertama*, komunikator menjalin keterbukaan dengan komunikan dengan tujuan untuk mendapat sumber informasi interpersonal yang efektif. *Kedua*, komunikator bersedia jujur terhadap rangsangan yang diterima. *Ketiga*, bertanggung jawab secara terbuka atas perasaan dan pikiran yang dilontarkan.

b. Empati

Devito memaknai empati sebagai kemampuan individu untuk menempatkan diri pada posisi individu lain.

c. Sikap Mendukung

Komunikasi interpersonal tidak akan efektif apabila individu dalam menghadapi konflik cenderung berperilaku bertahan, sehingga keterbukaan dan empati tidak akan dapat berkembang dalam situasi yang demikian.

d. Sikap Positif

⁹ Hendra Sulistiawan dan Kamaruzzaman, "Analisis Komunikasi Interpersonal di Masa Pandemic Mahasiswa IKIP PGRI Pontianak," *Jurnal Pendidikan Sosial* Volume 8 (2021): 191.

Komunikasi interpersonal akan terbina apabila individu bersikap positif terhadap dirinya. Setelah individu tersebut bersikap positif terhadap dirinya, secara otomatis individu tersebut akan merefleksikan perasaan positif tersebut kepada individu lain, sehingga individu akan mendorong individu lain untuk berinteraksi.

e. Kesetaraan

Kesetaraan menuntut individu untuk memberikan penghargaan positif yang tidak bersyarat kepada individu lain. Kesamaan mencakup dua hal; kesetaraan bidang antara pelaku komunikasi serta kesetaraan percakapan antara pelaku komunikasi.¹⁰

4. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal secara umum berfungsi untuk menyampaikan pesan dimana umpan baliknya diperoleh saat proses komunikasi tersebut berlangsung. Selain itu, komunikasi interpersonal berfungsi untuk meningkatkan hubungan interpersonal, mengurangi ketidakpastian sesuatu atau kesalahpahaman antar pribadi, serta mengatasi konflik yang terjadi antar pribadi.¹¹ Menurut Arlita Tondang, terdapat lima tujuan dari komunikasi interpersonal, antara lain; menemukan diri sendiri, mengenal dunia luar, menjaga serta

¹⁰ Angelina Putriana dkk., *Psikologi Komunikasi*, Cetakan 1 (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 43.

¹¹ M. Ritonga, *Psikologi Komunikasi*, Cetakan pertama (Medan: Perdana Publishing, 2019), 101–2.

membina hubungan, berubah sikap dan tingkah laku serta bermain, dan kesenangan.¹²

C. Suasana Hati

1. Pengertian Suasana Hati

Suasana hati merupakan bentuk dari keadaan emosional yang munculnya cenderung tidak intens, tidak spesifik, serta tidak selalu muncul karena dipengaruhi oleh stimulus atau kejadian tertentu. Berbeda dengan emosi yang selalu muncul secara intens, spesifik, dan dipengaruhi oleh stimulus atau kejadian tertentu. Robbins dan Judges memaknai suasana hati atau *mood* ini sebagai serangkaian perasaan yang sering terjadi dan sifatnya kurang intens serta terjadi tanpa rangsangan yang konstektual. Halgin dan Whitbourn mengartikan suasana hati sebagai perasaan yang kurang intens dan faktor yang mempengaruhinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dialami individu.¹³

2. Faktor yang Mempengaruhi Suasana Hati

Robbins dan Judge, mengklasifikasikan faktor yang mempengaruhi suasana hati ke dalam sembilan faktor, yakni kepribadian, hari dan periode waktu, cuaca, stres, aktivitas sosial, istirahat, kebugaran, usia, serta jenis kelamin.¹⁴

3. Dimensi Suasana Hati

¹² May Sarah, "Kepemimpinan Interpersonal dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Edukasi Nonformal* Volume 2 (2021): 12.

¹³ Grace Mamanua, Bernhard Tewel, dan Regina Saerang, "Analisis Pengaruh Mood, Motivasi, dan Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Minahasa," *Jurnal EMBA* Volume 10 (2022): 1729–30.

¹⁴ Dini Rosdiani dkk., *Bentuk Penyajian Informasi Keuangan dalam Pengambilan Keputusan*, Cetakan ke-1 (Jakarta: Kencana, 2022), 25–28.

Zevon dan Watson membagi aspek atau dimensi suasana hati menjadi dua dimensi, yaitu suasana hati positif (*positive mood*) dan suasana hati negatif (*negative mood*).

a. Suasana Hati Positif (*Positive Mood*)

Suasana hati yang positif (*positive mood*) atau disebut juga afek positif digambarkan dengan keadaan atau perasaan individu yang selalu siap menghadapi kehidupan, aktif, serta antusias. Afek positif terdiri dari emosi-emosi spesifik dan terbagi menjadi dua; afek positif tinggi meliputi ketertarikan, keyakinan diri, serta keceriaan. Afek positif rendah meliputi relaksasi, ketenangan, serta kendali diri.

b. Suasana Hati Negatif (*Negative Mood*)

Suasana hati yang negatif atau disebut juga afek negatif dikarakteristikan dengan keadaan yang sulit atau pengalaman yang tidak menyenangkan terhadap keterlibatan individu dalam hubungan sosial. Afek negatif terdiri dari emosi-emosi negatif dan terbagi menjadi dua; aspek negatif tinggi meliputi kegugupan, stres serta kecemasan. Afek negatif rendah, meliputi kebosanan, kelambanan, serta kelelahan.¹⁵

4. Ciri-ciri Suasana Hati

Robbins dan Judge menyebutkan bahwa; 1) Penyebab suasana hati seringkali umum dan tidak jelas. 2) Berbeda dengan emosi, suasana hati berakhir lebih lama (terjadi dalam hitungan jam atau

¹⁵ Grace Mamanua, Bernhard Tewel, dan Regina Saerang, "Analisis Pengaruh Mood, Motivasi, dan Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Minahasa," *Jurnal EMBA* Volume 10 (2022): 1730–31.

bahkan hitungan hari). 3) Lebih umum yang terdiri dari dua dimensi; afek positif dan afek negatif yang terdiri dari emosi spesifik. 4) Ekspresi yang diindikasikan suasana hati tidak jelas. 5) Sifat dari suasana hati adalah kognitif.¹⁶

Mayer dan Gaschke mengelompokkan ciri-ciri suasana hati berdasarkan dua dimensi; *pertama*, suasana hati positif atau afek positif yang ditandai dengan interaksi sosial yang dijalani individu menjadi baik. Dicitrakan dengan perasaan senang (bahagia dan bersemangat), keadaan penuh cinta (perhatian dan penuh kasih), tenang (perasaan puas dan teduh), keadaan semangat (segar dan aktif). *Kedua*, suasana hati negatif yang ditandai dengan keadaan cemas (gelisah dan gugup), keadaan marah (kesal dan menggerutu), keadaan lelah (mengantuk serta letih), dan keadaan sedih (sendu atau suram).¹⁷

¹⁶ Budi Sunarso, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021), 73.

¹⁷ Masahere dan Ilyas, "Pengaruh Suasana Hati Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Mbizmarket di PT. Brilliant Ecommerce Betjaya)," 64.

D. Dinamika Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal dan Suasana Hati Terhadap Manajemen Konflik

Sebagai seorang mahasiswa, menjalani hubungan interpersonal merupakan suatu hal yang cukup penting dalam kehidupan sosialnya. Namun, hubungan interpersonal tidak dapat dipisahkan dari konflik yang dilatarbelakangi oleh perbedaan karakteristik antar mahasiswa. Sehingga diperlukan suatu konsep yang dapat mengontrol konflik dalam hubungan interpersonal. Salah satunya adalah dengan manajemen konflik, dimana Robbins memaknai manajemen konflik sebagai sebuah tindakan yang konstruktif dan direncanakan, digerakkan, diorganisasikan, serta dievaluasi secara teratur dengan tujuan mengakhiri konflik. Kemudian, Hendyat Soetopo menyatakan jika manajemen konflik termasuk suatu pendekatan yang berorientasi proses yang mengarah pada bentuk komunikasi interpersonal (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar.¹⁸

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu bidang kajian dari psikologi komunikasi yang salah satu fokusnya pada pengembangan hubungan interpersonal. Konsep tersebut dicetuskan oleh Devito ke dalam lima tahapan; *pertama*, kontak. Individu dapat memutuskan untuk menjalin kontak atau hubungan dengan individu lain melalui penampilan fisik atau sikap yang ditampilkan oleh individu lain tersebut. *Kedua*, keterlibatan. Pada tahap ini individu memutuskan untuk melibatkan diri individu untuk mengenal individu lain dengan cara mengungkapkan diri individu tersebut. *Ketiga*, keakraban. Individu akan membangun hubungan

¹⁸ Johar dan Sulfinadia, "Manajemen Konflik Sebagai Upaya Mempertahankan Keutuhan Rumah Tangga (Studi Kasus di Desa Lempur Tengah Kecamatan Gunung Raya Kabupaten Kerinci)," 37–38.

intim dengan individu lain sebagai sebuah ikatan. *Keempat*, perusakan. Terjadi penurunan hubungan antar pribadi atau memudar yang ditandai dengan tidak lagi saling mengungkapkan diri. *Kelima*, pemutusan. Ketika antar pribadi memandang suatu hubungan tidak lagi penting, maka kedua belah pihak akan memutuskan untuk mengakhirinya. Konsep tahap hubungan interpersonal Devito tersebut mengacu pada tingkat komunikasi interpersonal. Apabila tingkat komunikasi interpersonal tinggi, maka hubungan interpersonal akan terbina dan terjaga. Pun sebaliknya.¹⁹

Manajemen konflik merupakan pendekatan yang dapat menentukan perilaku individu dalam meminimalisir konflik yang terjadi, dimana Bandura mengemukakan konsep *triadic reciprocal determinism* yang menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni lingkungan (*environment*), individu (*personal*), dan perilaku (*behavior*) itu sendiri.²⁰ Faktor personal dalam kaitannya dengan manajemen konflik, mencakup tentang pembawaan, kepribadian, dan tempramen. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara faktor personal dan lingkungan (individu tidak dapat menyesuaikan diri), maka terjadilah konflik yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menentukan perilaku yang akan meringankan konflik atau malah memperburuk konflik yang terjadi.²¹

¹⁹ Cecep Darmawan dkk., "Pengembangan Hubungan Interpersonal Remaja dalam Penggunaan Media Sosial di Kota Bandung," *Jurnal Kajian Komunikasi* Volume 7 (2019): 161.

²⁰ Sri Abdullah, "Social Cognitive Theory : A Bandura Thought Review published in 1982-2012," *Psikodimensia* Volume 18 (2019): 87–89, <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i1.1708>.

²¹ Panggih Priyambodo, Firdaus, dan Jayawardana, "Implementasi Teori Kognitif Sosial Bandura sebagai Upaya Pengembangan Fungsi dan Peran Sekolah," *S P E K T R A: Jurnal Kajian Pendidikan Sains* Volume 8 (2022): 40–42.

Pengambilan keputusan dalam menentukan perilaku yang akan meringankan konflik dipengaruhi oleh tingkat suasana hati. Hal itu didukung oleh Clore et. al. yang menyatakan, bahwa suasana hati positif akan mengambil informasi yang positif berdasarkan ingatan individu, yang selanjutnya akan diarahkan pada evaluasi positif. Pun sebaliknya, suasana hati negatif akan secara otomatis diarahkan pada evaluasi yang negatif pula.²² Sementara Thayer menyatakan bahwa tingkat suasana hati dipengaruhi oleh seberapa sering individu berinteraksi dengan individu lainnya.²³

Kemudian, untuk memperkuat suasana hati berpengaruh terhadap perilaku yang berorientasi pada manajemen konflik, dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri Handayani dan Astri Delia Razi yang berjudul “Hubungan Mood dan Situasi Sosial dengan Perilaku Altruistik Pada Siswa di Islamic Centre Madrasah Aliyah Tahfizhil Qur’an Medan” yang menjelaskan, bahwa suasana hati memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap perilaku altruistik dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,403 dan kekuatan hubungan sebesar 0,162 atau 16,2%.²⁴

Martin et. al. mengemukakan jika suasana hati adalah sumber utama gramatikal yang menjadikannya (suasana hati) sebagai faktor yang mewujudkan gerak interaktif dalam dialog. Sehingga dalam kaitannya

²² Puruwirta Wardani, “Pengaruh Mood Konstruktif dan Tidak Konstruktif Terhadap Pengambilan Keputusan dalam Audit,” *Jurnal Online Insan Akuntan* Volume 3 (2018): 33.

²³ Masahere dan Ilyas, “Pengaruh Suasana Hati Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Mbizmarket di PT. Brilliant Ecommerce Berjaya),” 60.

²⁴ Fitri Handayani dan Astri Razi, “Hubungan Mood dan Situasi Sosial dengan Perilaku Altruistik Pada Siswa di Islamic Centre Madrasah Aliyah Tahfizhil Qur’an Medan,” *Implementation of Islamic Counseling* Volume 1 (2022): 26–28.

dengan membangun serta menjaga hubungan interpersonal, suasana hati diperlukan dan cukup berperan penting untuk membina hubungan interpersonal melalui dialog/komunikasi interpersonal.²⁵

Salah satu dari lima belas faktor yang mempengaruhi manajemen konflik adalah kecerdasan emosional, dimana kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, ketekunan, kemampuan memotivasi diri, bertahan menghadapi frustrasi, mengatur suasana hati, empati, serta kemampuan untuk menyelesaikan konflik.²⁶

Berdasarkan salah satu cakupan dari faktor kecerdasan emosi di atas, dapat diketahui bahwa salah satu fungsi dari kecerdasan emosi adalah suatu kemampuan untuk mengatur suasana hati yang dapat mempengaruhi manajemen konflik individu. Apabila suasana hati baik (positif), maka manajemen individu akan baik. Pun sebaliknya. Hal tersebut didasarkan pada ciri-ciri suasana hati negatif yang diungkapkan oleh Mayer dan Gaschke yang meliputi keadaan dimana individu merasakan cemas (gelisah dan gugup), marah (kesal yang diikuti dengan menggerutu), lelah (merasa letih dan mudah mengantuk), serta sedih (terlihat suram, murung dan sendu). Dari dua sumber tersebut, dapat dinyatakan jika suasana hati merupakan konsep dari kecerdasan emosi yang merupakan faktor penyebab dari manajemen konflik.²⁷

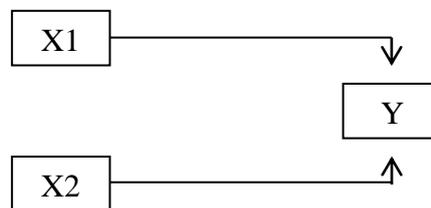
²⁵ Ilham, "Mood And Modality Of Interpersonal Meaning In Research Journal Articles," *Jurnal Eduscience* Volume 5 (2019): 33.

²⁶ Iin Marlina dan Agustinus Riyanto, "Hubungan Kecerdasan Emosi Terhadap Kemampuan Manajemen Konflik Para Perawat Pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Keperawatan Sriwijaya* Volume 9 (2022): 2.

²⁷ Hengki Budi, "Kajian Kecerdasan Emosional Terhadap Manajemen Konflik Tingkat Pimpinan Di GPT Baithani Denpasar," *Jurnal Jaffray* Volume 17 (2019): 241, <https://doi.org/10.25278/jj.v17i2.358>.

Komunikasi interpersonal dan suasana hati merupakan faktor yang dapat mengontrol hubungan sosial yang baik. Namun demikian, keduanya tidak saling mempengaruhi. Faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah kecerdasan emosional. Dan kecerdasan emosional menurut Gardner merupakan kemampuan membedakan serta menanggapi mood, temperamen, motivasi, dan hasrat individu lain. Selain itu, Salovey menerangkan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional individu, maka individu tersebut dengan mudah mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan mempertimbangkan keadaan emosionalnya, memahami waktu dan cara mengungkapkannya, serta dapat mengatur suasana hati sesuai situasi dan kondisi.²⁸

E. Kerangka Berpikir



Keterangan :

X1 : Komunikasi Interpersonal

X2 : Suasana Hati (*Mood*)

Y : Manajemen Konflik

²⁸ Karlina Maharani dan Diana Rusmawat, "Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Komunikasi Interpersonal Pada Remaja Siswa Kelas X Di SMAN 15 Semarang," *Jurnal Empati* Volume 9 (2020): 282–84.