

# Strategi manajemen konflik dalam menjaga toleransi antar karyawan berbeda agama dan budaya

**Azam Al Ghifari**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: zamcuuuu04@gmail.com

## Kata Kunci:

Manajemen Konflik, Toleransi, Keberagaman Budaya, Keberagaman Agama, Lingkungan Kerja.

## Keywords:

Conflict Management, Tolerance, Cultural Diversity, Religious Diversity, Work Environment

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi metode yang dapat digunakan untuk menangani konflik dan mempertahankan keharmonisan di lingkungan kerja antara anggota staf yang berbeda dari segi agama dan budaya. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan, dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan dalam cara komunikasi, perspektif, dan kebiasaan budaya dan agama umumnya menyebabkan konflik antar karyawan. Perusahaan mengajarkan keberagaman dan toleransi, komunikasi terbuka, musyawarah, dan mediasi untuk mengatasi konflik. Selain itu, perusahaan mendukung kebijakan yang menghormati

kebebasan beragama dan budaya. Strategi ini terbukti dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa hormat satu sama lain, dan menjaga lingkungan kerja yang ramah dan inklusif untuk semua karyawan.

## ABSTRACT

This study aims to understand conflict management strategies in managing tolerance amongst employees who have different religious and religious beliefs in the workplace. The research methodology used is kualitatif deskriptif using data collection techniques through observation, documentation, and wawancara. The study's findings indicate that disagreements among employees are typically caused by differences in communication styles, pandangan, and religious beliefs. In order to resolve this conflict, the company uses a strategy that includes media, musyawarah, terbuka communication, as well as tolerance and keberagaman. In addition, businesses may provide dukungan through policies that support religious and religious beliefs. The aforementioned strategy is effective in creating harmonious work relationships, increasing employee satisfaction, and fostering an inclusive and supportive work environment for all employees in the organization.

## Pendahuluan

Keanekaragaman agama dan budaya di tempat kerja adalah fakta yang tidak dapat dihindari dalam dunia organisasi kontemporer. Seringkali, perusahaan yang memiliki karyawan dari berbagai latar belakang menghasilkan peningkatan kreativitas dan inovasi, serta kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan di seluruh dunia. Namun, keberagaman juga dapat menyebabkan konflik jika tidak dikelola dengan baik. Kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan pendapat, keyakinan, cara berkomunikasi, dan kebiasaan budaya dapat menyebabkan kurangnya hubungan kerja dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, untuk menjaga keharmonisan di tempat



kerja dan meningkatkan toleransi karyawan, diperlukan pendekatan manajemen konflik yang efektif.

Pengendalian perbedaan atau konflik agar tidak berkembang menjadi konflik yang merugikan dikenal sebagai manajemen konflik. Manajemen konflik dalam organisasi multikultural membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghormati selain menyelesaikan perselisihan. Toleransi adalah bagian penting dari membangun hubungan di tempat kerja. Toleransi memungkinkan pekerja untuk menerima perbedaan agama dan budaya tanpa memaksakan pendapat mereka tentang orang lain. Ini memungkinkan interaksi sosial di lingkungan kerja berlangsung secara profesional dan sehat. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola keberagaman cenderung memiliki tingkat kerja sama tim yang lebih baik dan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek keberagaman (Putri, 2023).

Perusahaan semakin banyak mempekerjakan orang dari berbagai latar belakang sosial dan budaya di era globalisasi saat ini. Karena situasi ini, perusahaan harus memiliki kebijakan dan pendekatan khusus untuk menangani konflik karyawan. Pelatihan keberagaman, komunikasi terbuka, mediasi, dan budaya organisasi yang inklusif adalah beberapa strategi (Siregar, 2024). Pemimpin organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan menghargai perbedaan. Konflik di tempat kerja dapat menyebabkan diskriminasi, prasangka, dan bahkan perpecahan jika tidak ditangani dengan baik. Sebaliknya, jika konflik dikelola secara konstruktif, keberagaman dapat menjadi kekuatan yang membantu kemajuan organisasi (Wahyuni, 2024). Hasilnya menunjukkan bahwa penelitian ini sangat penting untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen konflik dapat digunakan untuk mempertahankan toleransi antar karyawan yang berbeda agama dan budaya. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan konflik dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan menjadi referensi bagi organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kondusif.

## **Kajian Teori**

### **Manajemen Konflik dalam Organisasi**

Untuk mencegah konflik yang merugikan terjadi antara individu dan kelompok dalam organisasi, manajemen konflik digunakan. Konflik dapat muncul di lingkungan kerja yang beragam agama dan budaya karena adanya perbedaan perspektif, nilai, kebiasaan, dan pola komunikasi antar karyawan. Oleh karena itu, untuk menjaga hubungan kerja tetap harmonis dan produktif, organisasi memerlukan pendekatan yang tepat untuk mengendalikan konflik. Teori manajemen organisasi menyatakan bahwa konflik tidak selalu bersifat buruk. Apabila konflik dikelola secara konstruktif, mereka dapat meningkatkan kreativitas, kerja sama, dan menghasilkan solusi baru. Sebaliknya, konflik yang tidak terkendali dapat menyebabkan ketegangan, kurangnya semangat kerja, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Manajemen konflik sangat penting dalam lingkungan yang penuh dengan keragaman budaya dan agama

karena organisasi harus mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan bersama (Nurhayati, 2023).

Komunikasi terbuka, negosiasi, mediasi, dan kolaborasi adalah beberapa strategi manajemen konflik yang umum digunakan dalam organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk berbicara secara jujur dan menghargai satu sama lain, komunikasi terbuka dimaksudkan untuk mengurangi kesalahpahaman yang ada di antara karyawan. Sementara mediasi menggunakan pihak ketiga sebagai penengah konflik, negosiasi dilakukan untuk mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan kolaboratif juga dapat membangun kepercayaan dan toleransi di antara karyawan dari latar belakang yang berbeda. Pemimpin organisasi sangat penting untuk menangani konflik. Pemimpin yang adil, terbuka, dan menghargai keberagaman akan memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan semua orang berpartisipasi. Jadi, konflik agama dan budaya dapat diselesaikan secara damai tanpa menimbulkan diskriminasi atau perpecahan dalam organisasi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif (Rusli, 2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami dan menggambarkan strategi manajemen konflik yang digunakan untuk meningkatkan toleransi di lingkungan kerja antara karyawan yang berbeda agama dan budaya. Peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang fenomena sosial yang terjadi secara alami dalam organisasi. Subjek penelitian adalah orang-orang yang beragam secara agama dan budaya yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan (Nurul Yaqien, 2025). Informan dipilih secara purposive, artinya mereka dipilih dari orang-orang yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang konflik dan toleransi di tempat kerja. Dengan menggunakan metode ini, data yang diperoleh menjadi lebih relevan dengan tujuan penelitian.

Wawancara, observasi, dan dokumentasi adalah metode pengumpulan data (Wahidmurni, 2024). Wawancara memberikan informasi tentang pengalaman, perspektif, dan pendekatan untuk menyelesaikan konflik karyawan. Observasi melihat interaksi sosial dan toleransi di lingkungan kerja. Dokumen, seperti arsip, kebijakan perusahaan, dan catatan lainnya, berfungsi sebagai sumber data tambahan. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis deskriptif kualitatif, yang berarti mengelompokkan data, mengurangi informasi yang dianggap penting, menyajikan data secara sistematis, dan menarik kesimpulan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang objektif tentang metode manajemen konflik yang efektif untuk meningkatkan toleransi antar anggota staf yang beragam secara agama dan budaya. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keabsahan data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari observasi, dokumentasi, dan hasil wawancara untuk membuat informasi yang diperoleh lebih valid dan dapat dipercaya. Diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran manajemen

konflik dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan toleran (Prastyo, 2022).

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan agama dan budaya di tempat kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap cara karyawan berinteraksi satu sama lain. Ada perbedaan dalam komunikasi, kebiasaan kerja, dan cara menyampaikan pendapat karena perbedaan latar belakang budaya. Di sisi lain, perbedaan agama terlihat dalam cara setiap karyawan beribadah, penggunaan simbol agama, dan kebiasaan tertentu. Tetapi sebagian besar karyawan mampu menjaga hubungan kerja dengan baik karena kesadaran untuk menghormati perbedaan. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja umumnya disebabkan oleh kesalahpahaman komunikasi, perbedaan pendapat, dan kurangnya pemahaman tentang budaya dan keyakinan rekan kerja. Konflik yang muncul di tempat kerja biasanya bersifat ringan, seperti perbedaan pendapat di tempat kerja, penggunaan bahasa yang dianggap tidak sopan, dan kurangnya toleransi terhadap beberapa kebiasaan. Konflik tersebut dapat memengaruhi kenyamanan kerja dan hubungan antar karyawan jika tidak segera diselesaikan.

Untuk mengatasi konflik antar karyawan, manajemen menggunakan strategi manajemen konflik. Komunikasi terbuka melalui diskusi dan musyawarah antar pihak yang berkonflik adalah strategi yang paling sering digunakan. Setiap orang memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka dan mencari solusi bersama, yang menunjukkan bahwa metode ini dianggap efektif. Selain itu, bisnis menggunakan mediasi dengan melibatkan atasan atau bagian sumber daya manusia sebagai penengah dalam kasus di mana kedua pihak tidak dapat menyelesaikan konflik secara langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan toleransi dan keberagaman juga membantu hubungan kerja karyawan. Sebagai hasilnya, karyawan belajar lebih banyak tentang pentingnya menghargai perbedaan agama dan budaya sehingga tingkat diskriminasi menjadi lebih rendah. Selain itu, perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung kebebasan beragama, seperti menetapkan waktu untuk ibadah dan menghormati hari besar keagamaan. Kebijakan ini membantu menciptakan tempat kerja yang lebih ramah dan menyenangkan bagi semua pekerja.

Secara keseluruhan, penggunaan pendekatan manajemen konflik dapat membantu meningkatkan toleransi dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di perusahaan. Faktor penting dalam mengurangi konflik antar karyawan yang berbeda agama dan budaya adalah komunikasi yang baik, sikap saling menghormati, dan dukungan perusahaan terhadap keberagaman. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman agama dan budaya membantu meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Karyawan dari berbagai latar belakang cenderung memiliki perspektif yang berbeda tentang cara menyelesaikan masalah, yang menghasilkan berbagai solusi yang lebih efisien. Keanekaragaman perspektif membantu organisasi mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan membuat keputusan yang lebih rasional.

Kemampuan adaptasi sosial yang lebih baik juga dicapai oleh karyawan yang terlibat secara teratur dengan orang-orang dari berbagai latar belakang. Karyawan lebih terbiasa bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang yang berbeda dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan kebiasaan, nilai, dan sifat yang berbeda. Kondisi ini mendorong sikap yang inklusif yang mendukung kerja sama jangka panjang di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin sangat penting untuk menjaga hubungan yang baik di antara karyawan. Pemimpin yang adil, terbuka, dan tidak memihak dapat menjadi teladan dalam menghargai keberagaman. Rasa aman dan kepercayaan di antara anggota tim didorong oleh sikap kepemimpinan yang positif, yang mengurangi kemungkinan konflik sejak awal.

Selain itu, telah terbukti bahwa kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan, seperti pertemuan rutin, program pengembangan tim, dan kegiatan sosial perusahaan, membantu memperlerat hubungan antar karyawan. Kegiatan ini memberi karyawan kesempatan untuk mengenal satu sama lain di luar pekerjaan mereka, yang memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang lebih akrab dan saling memahami. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dapat membuat karyawan lebih bahagia di tempat kerja dan lebih setia kepada perusahaan. Ketika setiap orang merasa dihargai dan dihormati, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, mereka cenderung lebih setia pada organisasi. Pada akhirnya, keadaan ini menguntungkan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Hasilnya menunjukkan bahwa keberagaman agama dan budaya di tempat kerja dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik, perbedaan latar belakang karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan kerja sama, tetapi juga dapat menyebabkan konflik karena perbedaan perspektif, komunikasi, dan kebiasaan. Kesalahpahaman, kurangnya pemahaman tentang budaya dan keyakinan orang lain, dan perbedaan dalam pola interaksi sosial di tempat kerja adalah faktor utama yang sering menyebabkan konflik. Untuk menjaga karyawan yang berbeda agama dan budaya, strategi manajemen konflik sangat penting. Ada bukti bahwa komunikasi terbuka, musyawarah, mediasi, dan pelatihan keberagaman dapat membantu menyelesaikan konflik dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Perusahaan juga harus mendukung kebebasan beragama dan budaya melalui kebijakan. Ini sangat penting untuk membuat lingkungan kerja yang ramah dan nyaman bagi semua karyawan. Karena itu, toleransi organisasi tidak hanya bergantung pada individu; manajemen juga harus dapat mengelola konflik dan membangun budaya kerja yang saling menghormati. Dengan menggunakan strategi manajemen konflik yang tepat, organisasi dapat mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kerja sama.

### **Saran**

Sehingga saran dari kami yaitu:

1. Agar karyawan lebih memahami nilai perbedaan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan program pelatihan toleransi, keberagaman budaya, dan komunikasi interpersonal.
2. Manajemen harus membuat kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif, seperti memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan tanpa memandang agama atau budaya mereka.
3. Diharapkan bahwa karyawan saling menghormati, toleran terhadap perbedaan, dan menghindari diskriminasi yang dapat menyebabkan konflik di tempat kerja.
4. Peneliti disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan subjek dan pendekatan yang berbeda agar mereka dapat mengumpulkan informasi yang lebih luas tentang cara-cara untuk menangani konflik dalam kelompok multikultural.

## Daftar Pustaka

- Nurhayati, S. (2023). "Manajemen Konflik dalam Organisasi Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia* Vol. 14, No. 1, 55-67.
- Nurul Yaqien, W. F. (2025). HKI Buku Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam (sertifikat hak cipta). *Maliki Interdisciplinary Journal*. <https://repository.uin-malang.ac.id/25457/>
- Prastyo, A. T. (2022). Metode penelitian kualitatif dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Maliki Interdisciplinary Journal*. <https://repository.uin-malang.ac.id/18237/>
- Putri, A. R. (2023). Manajemen Konflik dalam Organisasi Multikultural. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol. 12, No. 2, 115-128.
- Rusli, R. a. (2020). Menyibak lailatul qadar: tinjauan geosains dan astronomi. *Maliki Interdisciplinary Journal*. <https://repository.uin-malang.ac.id/8446/>
- Siregar, M. R. (2024). Toleransi dan Keberagaman Budaya di Lingkungan Kerja. *Jurnal Sosial Humaniora* Vol. 8, No. 1, 45-57.
- Wahidmurni, W. (2024). Merumuskan bagian metode penelitian kualitatif. *Maliki Interdisciplinary Journal*. <https://repository.uin-malang.ac.id/20221/>
- Wahyuni, D. d. (2024). Strategi Penyelesaian Konflik Antar Karyawan pada Perusahaan Multikultural. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 10, No. 3, 201-214.