



UNIVERSITAS IPWIJA

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Jl. Letda Natsir No.7 Cikeas Ds. Nagrak, Kec. Gunung Putri

Kab. Bogor. 16967 Telp. +62-21-8233737

lp2m@ipwija.ac.id <https://lp2m.ipwija.ac.id>



SURAT TUGAS PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

No: 072/IPWIJA.LP2M/PkM-00/2026

Berdasarkan Surat Edaran Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) Semester Genap 2025/2026 No. 024/IPWIJA.LP2M/PkM-00/2026 tanggal 2 Maret 2026 dan surat permohonan dari Forum kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Bogor No.038/FKUB.Kab. Bogor/VI/2026 tanggal 4 Juni 2026 perihal permohonan Narasumber, Pendamping dan Pemberi Materi, dengan ini Kepala LP2M Universitas IPWIJA menugaskan:

1. Irwan Kurniawan, S Kom., M.M (NIDN: 0419067402)
2. Dr. Taufik, S.E., M.M (NIDN: 0310037303)
3. Agus Sudigdo, S.E, M.M, Ph.D (NIDN: 0019086603)

Untuk menjadi Narasumber dalam kegiatan yang akan dilaksanakan pada:

Hari / tanggal : Selasa, 9 Juni 2026
Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : Aula Bakesbangpol Kabupaten Bogor, Jl. KSR Dadi Kusmayadi No.41, Tengah, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat
Tema : "Manajemen Konflik dalam Mewujudkan Sinergi dan Tata Kelola Organisasi masyarakat."

Setelah pelaksanaan kegiatan Dosen yang ditugaskan diwajibkan membuat Laporan Pelaksanaan Kegiatan kepada pemberi tugas (LP2M Universitas IPWIJA). Mohon bantuan penanggungjawab kegiatan membantu menyediakan berkas yang diperlukan untuk pembuatan laporan pelaksanaan kegiatan.

Demikian Surat Tugas ini disampaikan untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Bogor, 6 Juni 2026



Drs Jayadi, M.M.
Kepala LP2M



FORUM KERUKUNAN UMAT BERAGAMA (FKUB) KABUPATEN BOGOR

Sekretariat : Kantor Bakesbangpol Jl. KSR Dadi Kusmayadi Komplek Pemda Kelurahan Tengah
Cibinong-Bogor 16914, Telp. 081210395453 - 08111016276

Nomor : 038/FKUB.Kab. Bogor/VI/2026
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Narasumber Kegiatan
Lokakarya

Cibinong, 4 Juni 2026
Kepada Yth,
Rektor Universitas IPWIJA
Cc : Kepala LP2M
di -
Tempat,

Dengan Hormat,

Dalam rangka melaksanakan Program Kerja FKUB Kabupaten Bogor Tahun 2026, kami akan mengadakan acara Kegiatan **LOKAKARYA** dengan tema "**Manajemen Konflik dalam mewujudkan Sinergi dan Tata kelola Organisasi Masyarakat**", dengan ini kami menyampaikan permohonan kepada Pimpinan Universitas IPWIJA untuk menghadirkan :

1. H. Tb. Irwan Kurniawan, S.Kom, MM
NIDN : 0419067402
2. Dr.Taufik, S.E. M.M.
NIDN: 0310037303
3. Agus Sudigdo, S.E, M.M, Ph.D
NIDN : 0019086603

Sebagai Dosen Universitas IPWIJA Berkenan menjadi Narasumber pada acara tersebut, yang akan dilaksanakan pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 9 Juni 2026
Waktu : Pukul 08.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : Aula Bakesbangpol Kabupaten Bogor
Jl. KSR Dadi Kusmayadi No.41, Tengah, Kec. Cibinong,
Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16914

Demikian Surat permohonan ini kami sampaikan, Atas segala perhatian dan kerjasamanya kami haturkan banyak terima kasih.

Ketua,

Drs. KH. MADROJA SUKARTA



Sekretaris,

KH. ASEP SAEPUDIN, S.Ag, MM



FORUM KERUKUNAN UMAT BERAGAMA (FKUB) KABUPATEN BOGOR

Sekretariat : Kantor Bakesbangpol Jl. KSR Dadi Kusmayadi Komplek Pemda Kelurahan Tengah
Cibinong-Bogor 16914, Telp. 081210395453 - 08111016276

Nomor : 039/FKUB.Kab. Bogor/VI/2026
Lampiran : -
Perihal : Ucapan Terima Kasih

Cibinong, 10 Juni 2026

Kepada Yth,

Rektor Universitas IPWIJA

Cc : LP2M

di -

Tempat.

Dengan Hormat,

Bersama ini, kami mengucapkan banyak terima kasih tak terhingga kepada :

1. H. Tb. Irwan Kurniawan, S.Kom, MM
NIDN : 0419067402
2. Dr. Taufik, S.E. M.M.
NIDN: 0310037303
3. Agus Sudigdo, S.E, M.M, Ph.D
NIDN : 0019086603

Sebagai Dosen Universitas IPWIJA atas kerjasamanya yang telah berkenan menjadi Narasumber dalam kegiatan **LOKAKARYA** dengan tema ***"Manajemen Konflik dalam mewujudkan Sinergi dan Tata kelola Organisasi Masyarakat"***, yang telah dilaksanakan pada :

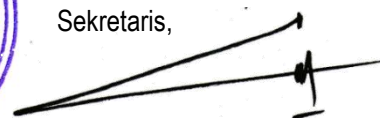
Hari/Tanggal : Selasa, 9 Juni 2026
Waktu : Pukul 08.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : Aula Bakesbangpol Kabupaten Bogor
Jl. KSR Dadi Kusmayadi No.41, Tengah, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor

Demikian Surat ini kami sampaikan, Atas kerjasama yang baik tersebut, kami haturkan banyak terima kasih.

Ketua,

Drs. KH. MADRODJA SUKARTA



Sekretaris,

KH. ASEP SAEPUDIN, S.Ag, MM

MANAJEMEN KONFLIK

Dalam Mewujudkan Sinergi dan Tata Kelola Organisasi Masyarakat

Oleh :

H. Tb. Irwan Kurniawan, S.Kom, MM

Dr. Taufik, S.E. M.M.

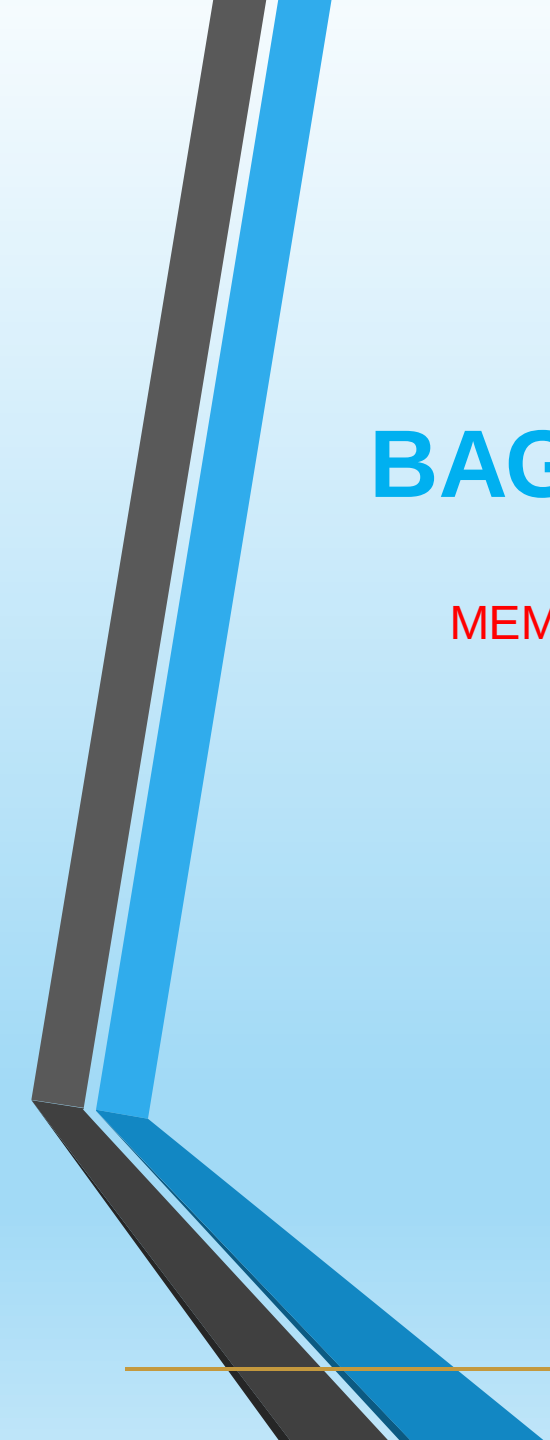
Agus Sudigdo, S.E, M.M, Ph.D

Lokakarya Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Bo

Tujuan

Dari Konflik Reaktif Menuju Kolaborasi yang Terkelola

- Memahami konflik sebagai gejala sosial-organisasi yang dapat dikelola, bukan sekadar dihindari.
 - Membekali pengurus Ormas dengan kerangka diagnosis, negosiasi, mediasi, dan pemulihan kepercayaan.
 - Membangun pola sinergi lintas Ormas berbasis tujuan bersama, aturan main, dan akuntabilitas.
 - Merumuskan langkah praktis yang dapat diterapkan di tingkat kabupaten, kecamatan, hingga komunitas.
-



BAGIAN I

MEMAHAMI MANAJEMEN KONFLIK

Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses sistematis untuk **mengenali, menganalisis, mencegah eskalasi, menangani, dan menyelesaikan konflik** dengan cara yang konstruktif sehingga konflik tidak merusak hubungan, organisasi, maupun kepentingan masyarakat.

Dalam konteks Ormas, manajemen konflik bukan berarti **menghilangkan semua perbedaan**, tetapi:
“Mengelola perbedaan agar tidak berubah menjadi pertentangan destruktif, dan mengubah konflik menjadi peluang untuk memperbaiki hubungan, keputusan, dan tata kelola organisasi.”

Konsep Dasar Manajemen Konflik

Tahap	Pertanyaan Utama
Detect	Apa tanda-tanda konflik mulai muncul?
Diagnose	Apa akar masalah dan kepentingan para pihak?
De-escalate	Bagaimana mencegah konflik semakin membesar?
Resolve	Bagaimana menemukan penyelesaian yang dapat diterima?
Reconcile	Bagaimana memulihkan kepercayaan dan hubungan?
Prevent	Bagaimana mencegah konflik yang sama terulang?

Manajemen Konflik adalah payung besarnya.

Di dalamnya terdapat pencegahan, pengelolaan, resolusi dan transformasi konflik.

Manajemen Konflik ≠ Sekadar Menyelesaikan Konflik

Conflict Management

→ mengelola konflik secara keseluruhan.

Conflict Resolution

→ menyelesaikan akar persoalan yang menyebabkan konflik.

Conflict Transformation

→ mengubah hubungan, struktur, atau pola yang melahirkan konflik

Conflict Prevention

→ mencegah konflik berkembang menjadi destruktif.

Manajemen Konflik adalah payung besarnya.

Di dalamnya terdapat pencegahan, pengelolaan, resolusi, dan transformasi konflik.

Mengapa Manajemen Konflik Penting?

Konflik yang tidak dikelola menguras energi organisasi

- ☐ Konflik dapat mengalihkan fokus dari pelayanan publik ke pertentangan internal.
 - ☐ Rumor, labelisasi, dan miskomunikasi memperbesar jarak antarkelompok.
 - ☐ Ketidakjelasan kewenangan membuat persoalan kecil berubah menjadi konflik kelembagaan.
 - ☐ Sebaliknya, konflik yang dikelola dapat menghasilkan aturan yang lebih baik, inovasi, dan hubungan yang lebih matang.
-



BAGIAN II

MEMAHAMI KONFLIK

Apa Itu Konflik?

Konflik bukan selalu pertikaian terbuka

Konflik = persepsi atau kondisi ketika tujuan, kepentingan, nilai, sumber daya, atau cara bertindak dipandang tidak selaras.

Konflik dapat bersifat laten, muncul dalam komunikasi, atau menjadi terbuka dalam bentuk penolakan dan mobilisasi.

Dalam organisasi, konflik dapat terjadi pada level individu, antarunit, antarorganisasi, maupun organisasi–pemangku kepentingan.

Pertanyaan kunci: apa yang diperebutkan, siapa yang terdampak, dan bagaimana konflik berkembang?

Konflik Fungsional vs Disfungsional

Tidak semua konflik harus dihapus

Fungsional: mendorong evaluasi kebijakan, memperjelas peran, membuka alternatif, dan memperbaiki keputusan.

Disfungsional: personalisasi, saling menyalahkan, penyebaran rumor, sabotase, atau keputusan yang tidak lagi berbasis kepentingan bersama.

Tugas pemimpin bukan menciptakan organisasi tanpa konflik, tetapi menciptakan mekanisme agar konflik tetap produktif.

Ukuran keberhasilan: kualitas keputusan + kualitas hubungan + keberlanjutan kerja sama.

Sumber Konflik dalam Ormas

Peta diagnosis awal

KEPENTINGAN

Sumber daya, program, pengaruh, ruang partisipasi.

NILAI & PERSEPSI

Perbedaan cara memaknai isu dan prioritas.

STRUKTUR

Kewenangan tumpang tindih dan aturan tidak jelas.

KOMUNIKASI

Informasi, rumor, bahasa, dan kanal yang bermasalah.

PROSES

Keputusan dianggap tidak transparan atau tidak adil.

Model Eskalasi Konflik

Semakin tinggi eskalasi, semakin kecil ruang dialog spontan

Tahap 1 — Perbedaan: isu masih dapat dibahas dengan data dan klarifikasi.

Tahap 2 — Ketegangan: muncul persepsi negatif dan pembentukan kubu.

Tahap 3 — Polarisasi: identitas kelompok menguat; kompromi dianggap kelemahan.

Tahap 4 — Konfrontasi: komunikasi menjadi serangan–balasan.

Tahap 5 — Krisis: tindakan di luar mekanisme normal; prioritas berubah menjadi menghentikan kerusakan.

Intervensi terbaik dilakukan sedini mungkin.

Konflik: Posisi vs Kepentingan

Kunci negosiasi yang produktif

POSISI: “Kami harus mendapatkan X.”

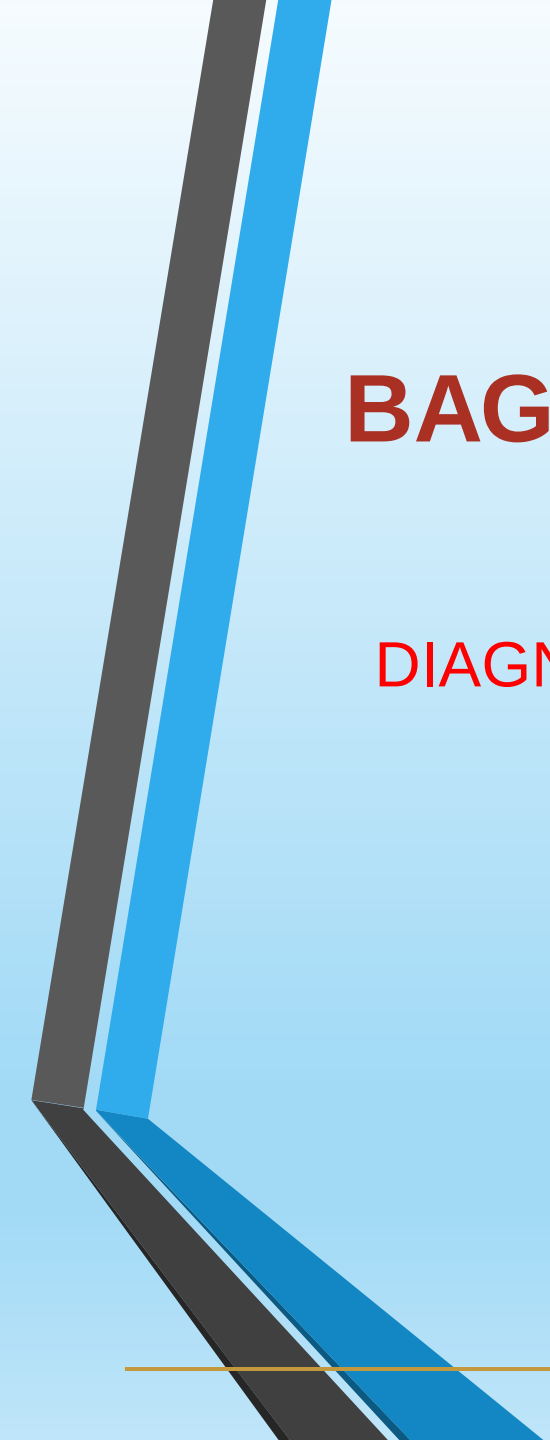
KEPENTINGAN: “Mengapa X penting bagi kami?”

KEBUTUHAN: “Apa kondisi minimum agar kami merasa aman, dihargai, dan dapat bekerja?”

Dengan menggali kepentingan, pilihan solusi menjadi lebih banyak daripada sekadar menang–kalah.

Prinsip Fisher–Ury:

fokus pada kepentingan, bukan posisi; gunakan kriteria objektif.



BAGIAN III

DIAGNOSIS & PENYELESAIAN

Conflict Mapping

Petakan sebelum bertindak

Aktor utama: siapa yang terlibat langsung?

Aktor pendukung: siapa yang memengaruhi opini, sumber daya, atau legitimasi?

Relasi: siapa mendukung, menolak, netral, atau menjadi jembatan?

Isu: apa yang tampak di permukaan dan apa akar masalahnya?

Kepentingan: apa yang ingin dicapai masing-masing pihak?

Risiko: apa yang terjadi jika konflik dibiarkan?

Matriks Aktor

Kekuatan × Kepentingan

HIGH / HIGH

Libatkan intensif. Bangun komitmen strategis.

HIGH / LOW

Jaga dukungan dan informasi yang relevan.

LOW / HIGH

Dengarkan dan pastikan partisipasi bermakna.

LOW / LOW

Informasikan secara proporsional.

CATATAN ETIS

Kekuatan tidak boleh menghapus suara kelompok yang lebih lemah.

Metode 5 Why

Membedakan gejala dan akar masalah

Gejala: rapat koordinasi gagal mencapai kesepakatan.

Why 1: karena dua kelompok saling menolak usulan.

Why 2: karena mereka menganggap proses tidak adil.

Why 3: karena kriteria keputusan tidak disepakati sejak awal.

Akar yang mungkin: governance dan prosedur, bukan semata-mata “watak” pihak tertentu.

Solusi: perbaiki proses + pulihkan komunikasi + sepakati kriteria keputusan.

Strategi Respons Konflik

Thomas–Kilmann sebagai alat refleksi

COMPETING

Tegas pada prinsip/aturan kritis.

ACCOMMODATING

Utamakan hubungan untuk isu kecil.

AVOIDING

Beri jeda untuk mendinginkan situasi.

COMPROMISING

Masing-masing memberi sebagian.

COLLABORATING

Cari solusi yang memenuhi kepentingan utama semua pihak.

Negosiasi Berbasis Kepentingan

Langkah 6 tahap

1. Pisahkan orang dari masalah.
 2. Dengarkan perspektif dan kepentingan masing-masing.
 3. Rumuskan masalah bersama dalam bahasa netral.
 4. Ciptakan beberapa opsi sebelum memilih.
 5. Gunakan kriteria objektif: aturan, data, standar, kebutuhan publik.
 6. Dokumentasikan kesepakatan: siapa melakukan apa, kapan, indikatornya apa.
-

Mediasi Konflik

Ketika para pihak sulit berbicara langsung

- Mediator harus dipercaya, relatif netral, dan mampu menjaga proses.
 - Pisahkan sesi bersama dan sesi terpisah bila diperlukan.
 - Validasi emosi tanpa menghakimi: memahami perasaan bukan berarti membenarkan semua tindakan.
 - Cari titik temu yang konkret dan dapat diverifikasi.
 - Hindari mediasi jika terdapat ancaman keselamatan atau persoalan hukum yang memerlukan mekanisme resmi; keselamatan dan hukum tetap prioritas.
-

BAGIAN IV

STUDI KASUS



Kasus 1 — Program Bersama yang Tersendat

Simulasi untuk diskusi kelompok

Dua organisasi sepakat menjalankan program sosial bersama. Setelah beberapa bulan, muncul tuduhan bahwa pembagian peran dan publikasi tidak seimbang.

Kelompok A merasa menjadi pelaksana utama tetapi tidak mendapat pengakuan.

Kelompok B merasa lebih banyak menyediakan jaringan dan legitimasi.

Rapat berubah menjadi saling menyalahkan.

Tugas peserta: petakan posisi, kepentingan, akar masalah, dan desain kesepakatan baru.

Kasus 1 — Solusi yang Direkomendasikan

Dari rebutan kredit menuju sistem kerja

Tetapkan TOR bersama: tujuan, peran, sumber daya, komunikasi, dan indikator.

Buat matriks RACI: Responsible, Accountable, Consulted, Informed.

Publikasi menggunakan identitas kolaboratif dengan kontribusi masing-masing dicatat secara transparan.

Evaluasi bulanan berbasis indikator, bukan persepsi.

Jika muncul sengketa: gunakan forum penyelesaian yang telah disepakati sebelum isu dibawa ke publik.

Kasus 2 — Isu Sensitif di Media Sosial

Simulasi krisis komunikasi

Sebuah unggahan memotong konteks pernyataan tokoh organisasi dan memicu komentar keras.

Sebagian anggota meminta respons segera; sebagian meminta diam.

Risiko: rumor berkembang, hubungan antarorganisasi memburuk, dan masyarakat menerima informasi sepihak.

Pertanyaan: apa yang dilakukan dalam 2 jam pertama, 24 jam pertama, dan 7 hari berikutnya?

Kasus 2 — Protokol Respons

3R: *Rapid – Responsible – Reconciliatory*

1. RAPID: verifikasi fakta; jangan menyebarkan ulang materi provokatif.
2. RESPONSIBLE: satu juru bicara; pernyataan singkat, faktual, tidak menyerang identitas kelompok.
3. RECONCILIATORY: setelah situasi reda, buka dialog untuk klarifikasi dan pemulihan hubungan.

Dokumentasikan kronologi, keputusan, dan pelajaran untuk memperbaiki SOP komunikasi krisis.

Kasus 3 — Tumpang Tindih Kewenangan

Konflik yang sebenarnya adalah masalah governance

Dua unit organisasi merasa memiliki kewenangan atas kegiatan yang sama.

Akibat: instruksi berbeda, anggota bingung, keputusan tertunda.

Diagnosis: tidak ada peta kewenangan dan prosedur eskalasi.

Solusi: struktur keputusan, delegasi, SOP, RACI, dan mekanisme appeal/peninjauan.

Pelajaran: konflik personal sering merupakan gejala dari desain organisasi yang tidak jelas.



BAGIAN V

SINERGI & TATA KELOLA ORMAS

Apa Itu Sinergi?

Sinergi terjadi ketika kontribusi beberapa pihak menghasilkan nilai yang lebih besar daripada kerja masing-masing secara terpisah.

Prasyarat: tujuan bersama, pembagian peran, saling percaya, informasi yang cukup, dan mekanisme akuntabilitas.

Formula praktis:

TUJUAN BERSAMA + PERAN JELAS + PROSES ADIL + DATA TERBUKA + EVALUASI.

Sinergi tidak menghapus identitas organisasi; sinergi mengatur bagaimana identitas berbeda bekerja untuk kepentingan bersama.

Tata Kelola Organisasi yang Sehat

5 prinsip praktis

TRANSPARANSI

Keputusan dan informasi penting dapat dijelaskan.

AKUNTABILITAS

Mandat memiliki PIC dan indikator.

PARTISIPASI

Pihak terdampak memperoleh ruang suara.

EFEKTIVITAS

Program menghasilkan manfaat nyata.

KEADILAN

Prosedur menghormati martabat dan tidak diskriminatif.

Arsitektur Sinergi

Model kolaborasi yang dapat dikembangkan

LEVEL STRATEGIS: menyepakati agenda prioritas dan prinsip kolaborasi.

LEVEL KOORDINASI: forum lintas Ormas, pertukaran informasi, kalender kegiatan, dan early warning.

LEVEL OPERASIONAL: task force untuk isu/program tertentu dengan TOR dan PIC.

LEVEL EVALUASI: dashboard indikator, review berkala, dan pembelajaran bersama.

Prinsip: koordinasi tidak harus berarti peleburan organisasi.

Early Warning System

Mendeteksi sebelum eskalasi

INDIKATOR KOMUNIKASI: rumor meningkat, kanal resmi diabaikan, bahasa semakin personal.

INDIKATOR RELASI: pertemuan dibatalkan, pihak tertentu mulai dikeluarkan dari forum.

INDIKATOR KEPUTUSAN: keputusan sepihak, prosedur dilompati, sengketa berulang.

INDIKATOR PUBLIK: isu mulai masuk media sosial dan memobilisasi identitas kelompok.

Tindakan:

klarifikasi → dialog terbatas → mediasi → keputusan formal sesuai kewenangan.

Membangun SINERGI

Dari Konflik ke Kolaborasi

- Sepakat bisa membedakan kritik terhadap gagasan dari serangan terhadap pribadi atau identitas.
 - Mengutamakan klarifikasi dan dialog sebelum mengambil kesimpulan.
 - Menggunakan aturan dan data sebagai dasar keputusan.
 - Menjaga komunikasi publik agar tidak memperbesar polarisasi.
 - Membangun mekanisme penyelesaian sengketa yang jelas, adil, dan terdokumentasi.
 - Mengukur sinergi dari manfaat nyata bagi masyarakat.
-

Kesimpulan

Konflik adalah bagian alami dari dinamika organisasi. Dikelola dengan komunikasi terbuka, empati, dan strategi yang tepat, konflik dapat menjadi pendorong inovasi dan penguatan kolaborasi tim.

- Konflik adalah sinyal bahwa ada perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, struktur, atau proses.
- Kenali jenis dan akar penyebab konflik sejak dini
- Konflik yang sehat dikelola dengan dialog;
- Pilih gaya penyelesaian sesuai konteks & kepentingan
- Bangun budaya komunikasi terbuka dan saling percaya
- konflik dikendalikan dengan prosedur dan kepemimpinan yang bertanggung jawab.
- Sinergi membutuhkan desain organisasi, bukan hanya niat baik.
- Tata kelola yang transparan dan akuntabel adalah infrastruktur kepercayaan.



TERIMA KASIH