

Kesehatan Mental dan Gaya Resolusi Konflik: Studi pada Aparatur Sipil Negara

Raden Mutiara Puspa Wijaya¹, Muhammad Iqbal²

^{1,2}Universitas Paramadina

Corresponding Author: Raden Mutiara Puspa Wijaya, E-Mail: raden.mutiara@paramadina.ac.id

Published: Desember, 2025

ABSTRAK

Berdasarkan *Dual-Process Theory of Decision-Making* yang dikemukakan oleh Kahneman, kondisi psikologis seperti kesehatan mental memengaruhi kecenderungan individu dalam menggunakan proses berpikir intuitif dan emosional atau proses berpikir rasional dan terkontrol, yang selanjutnya membentuk preferensi gaya resolusi konflik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di sebuah institusi negara. Kesehatan mental diukur menggunakan *Mental Health Inventory-24* (MHI-24), yang mengelompokkan responden ke dalam kategori kesehatan mental rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan aspek kesejahteraan psikologis dan distress psikologis. Gaya resolusi konflik diukur menggunakan *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), yang mengidentifikasi lima gaya resolusi konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*. Penelitian ini menggunakan desain survei potong lintang (*cross-sectional*) dengan analisis data deskriptif dan uji Chi-Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori kesehatan mental sedang hingga tinggi. Gaya resolusi konflik yang paling dominan adalah *collaborating* dan *compromising*, sementara gaya *avoiding* dan *competing* relatif lebih jarang digunakan. Hasil uji Chi-Square menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kategori kesehatan mental dan gaya resolusi konflik. Temuan ini menegaskan peran penting kesejahteraan psikologis dalam mendorong resolusi konflik yang konstruktif serta menyoroti pentingnya upaya promosi kesehatan mental dan pengembangan keterampilan resolusi konflik pada Aparatur Sipil Negara di institusi negara.

Kata Kunci: Kesehatan mental, resolusi konflik

ABSTRACT

According to Kahneman's *Dual-Process Theory of Decision-Making*, psychological states such as mental health influence whether individuals rely on intuitive and emotional processes or rational and controlled processes, which in turn shape their preferences for conflict resolution styles. This study aims to examine the relationship between mental health levels and conflict resolution styles among civil servants in a state institution. Mental health was assessed using the *Mental Health Inventory-24* (MHI-24), categorizing respondents into low, moderate, and high levels of psychological well-being and distress. Conflict resolution styles were measured with the *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), which identifies competing, collaborating, compromising, avoiding, and accommodating approaches. A cross-sectional survey design was employed, and data were analyzed descriptively and through Chi-Square tests. The results revealed that most respondents reported moderate to high levels of mental health. Collaborating and compromising emerged as the most preferred conflict resolution styles, whereas avoiding and competing were less common. Chi-Square analysis confirmed a significant association between mental health categories and conflict resolution styles. These findings underscore the role of psychological well-being in fostering constructive conflict management and highlight the importance of promoting mental health and conflict resolution on Civil Servants in a State Institution.

Keywords: Mental Health, Conflict Resolution

© The Author(s). 2025 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan administrasi publik dan implementasi kebijakan negara. Sebagai pelaksana kebijakan, ASN berfungsi sebagai penghubung antara keputusan pemerintah dan kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas kinerja ASN, termasuk dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan konflik, menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas tata kelola pemerintahan dan tingkat kepercayaan publik terhadap institusi negara (Christensen et al., 2020).

Dalam praktiknya, ASN bekerja dalam sistem birokrasi yang ditandai oleh struktur hierarkis, prosedur administratif yang ketat, serta tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi. Sistem birokrasi tersebut dirancang untuk menjamin kepastian hukum dan konsistensi kebijakan, namun pada saat yang sama dapat membatasi fleksibilitas aparatur dalam merespons dinamika kebutuhan masyarakat (Lodge & Wegrich, 2022). Kondisi ini menempatkan ASN pada situasi kerja yang kompleks dan berpotensi memicu konflik organisasi.

Konflik di lingkungan kerja birokrasi publik merupakan fenomena yang telah banyak didokumentasikan dalam literatur administrasi publik dan psikologi organisasi. Konflik tersebut dapat muncul dalam bentuk konflik peran, konflik kepentingan, konflik nilai, maupun konflik interpersonal antarpegawai (Tummers & Bekkers, 2020). Konflik peran, khususnya, sering terjadi ketika ASN dihadapkan pada tuntutan untuk mematuhi regulasi secara ketat sekaligus dituntut menghasilkan kebijakan yang cepat, efektif, dan responsif terhadap aspirasi publik.

Tekanan birokrasi yang bersumber dari konflik peran dan tuntutan kinerja tersebut berimplikasi langsung pada proses pengambilan keputusan ASN. Penelitian menunjukkan bahwa tekanan organisasi yang tinggi berkaitan dengan meningkatnya beban kognitif aparatur, yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas analisis dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan (Boin et al., 2021). Dalam situasi demikian, keputusan yang diambil cenderung bersifat prosedural dan berorientasi pada penghindaran risiko administratif.

Sejumlah studi empiris di bidang administrasi publik menunjukkan bahwa keputusan yang diambil dalam kondisi tekanan tinggi sering kali tidak sepenuhnya memenuhi ekspektasi masyarakat. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan aparatur untuk memprioritaskan kepatuhan terhadap aturan internal dibandingkan dengan inovasi atau solusi substantif yang berorientasi pada kepentingan publik (Van den Bos et al., 2021; Hassan et al., 2023). Akibatnya, kebijakan atau keputusan administratif yang dihasilkan dapat dipersepsikan kurang efektif atau kurang responsif oleh masyarakat.

Dari perspektif psikologi kognitif, pengambilan keputusan dalam situasi konflik dan tekanan dapat dijelaskan melalui *Dual-Process Theory of Decision-Making*. Teori ini menyatakan bahwa individu menggunakan dua sistem pemrosesan informasi, yaitu sistem intuitif yang cepat dan berbasis emosi

(Sistem 1) serta sistem analitis yang lambat dan terkontrol (Sistem 2) (Kahneman, 2011). Aktivasi Sistem 2 membutuhkan sumber daya kognitif yang memadai dan kondisi psikologis yang relatif stabil.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa stres kerja dan distress psikologis dapat menghambat fungsi eksekutif dan menurunkan kapasitas individu dalam menggunakan pemrosesan analitis. Individu yang mengalami stres kronis cenderung lebih bergantung pada proses intuitif dan heuristik dalam mengambil keputusan, terutama dalam situasi yang melibatkan konflik dan ketidakpastian (Starcke & Brand, 2021). Dalam konteks ASN, kondisi ini berpotensi memengaruhi kualitas keputusan yang diambil dalam situasi birokrasi yang kompleks.

Berbagai laporan internasional mengindikasikan bahwa ASN dan pegawai sektor publik merupakan kelompok yang rentan mengalami stres kerja. Organisasi Kesehatan Dunia melaporkan bahwa tuntutan administratif, tekanan akuntabilitas publik, serta eksposur terhadap kritik masyarakat berkontribusi terhadap meningkatnya tingkat stres dan gangguan kesejahteraan psikologis pada pekerja sektor publik (WHO, 2022). Temuan ini diperkuat oleh laporan OECD yang menunjukkan bahwa sekitar 40–45% pegawai sektor publik melaporkan tingkat stres kerja sedang hingga tinggi (OECD, 2023).

Studi empiris di kawasan Asia juga menunjukkan pola yang serupa. Penelitian Kim dan Beehr (2021) menemukan bahwa stres kerja pada pegawai pemerintah berhubungan signifikan dengan kelelahan emosional dan penurunan kepuasan kerja. Sementara itu, Wang et al. (2022) melaporkan bahwa tekanan kerja birokrasi berkorelasi dengan meningkatnya distress psikologis dan konflik interpersonal di lingkungan kerja pemerintahan.

Stres psikologis yang dialami ASN tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memengaruhi cara aparatur berinteraksi dan menyelesaikan konflik di tempat kerja. Konflik yang tidak dikelola secara adaptif berpotensi memperburuk iklim organisasi, menurunkan kualitas kerja sama, serta memperpanjang proses pengambilan keputusan (O'Neill et al., 2021). Oleh karena itu, strategi resolusi konflik yang digunakan ASN menjadi aspek penting dalam kajian efektivitas birokrasi publik.

Model *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* mengklasifikasikan gaya resolusi konflik ke dalam lima kategori, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating* (Thomas et al., 2020). Penelitian organisasi menunjukkan bahwa gaya resolusi konflik yang bersifat kolaboratif dan kompromistis berkaitan dengan hasil organisasi yang lebih positif, sementara gaya penghindaran dan kompetisi berlebihan dapat memperburuk konflik dan menurunkan efektivitas kerja (Hassan et al., 2023).

Kondisi kesehatan mental individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi preferensi gaya resolusi konflik. Individu dengan kesejahteraan psikologis yang lebih baik cenderung memiliki kapasitas regulasi emosi dan kontrol kognitif yang lebih optimal, sehingga lebih mampu menggunakan strategi resolusi konflik yang adaptif (Bollen & Euwema, 2022). Sebaliknya, distress psikologis berhubungan dengan kecenderungan penggunaan strategi yang defensif dan kurang konstruktif.

Selain faktor internal organisasi, dinamika eksternal seperti eksposur media juga berkontribusi terhadap tekanan psikologis ASN. Studi komunikasi organisasi menunjukkan bahwa pemberitaan negatif yang berulang mengenai kinerja birokrasi dapat meningkatkan persepsi tekanan kerja dan stres psikologis aparatur, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja dan pengambilan keputusan (Mergel et al., 2021; Aalberg et al., 2022).

Meskipun literatur mengenai stres kerja ASN, konflik birokrasi, dan pengambilan keputusan publik telah berkembang, kajian empiris yang mengintegrasikan kesehatan mental dengan gaya resolusi konflik masih terbatas. Sebagian besar penelitian mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau berfokus pada sektor swasta dan organisasi non-pemerintah. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian dalam konteks birokrasi publik, khususnya pada aparatur negara.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki urgensi ilmiah untuk mengkaji hubungan antara tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik pada ASN di sebuah institusi negara. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian psikologi organisasi publik serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan peningkatan kesejahteraan psikologis dan pengelolaan konflik yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk mendukung upaya peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan kinerja birokrasi publik secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang (*cross-sectional*). Desain ini dipilih untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 352 Aparatur Sipil Negara yang bekerja di sebuah institusi negara. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria partisipan merupakan ASN aktif dan bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap.

Sebanyak 214 responden (60,8%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 138 responden (39,2%) berjenis kelamin perempuan. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Sebanyak 43 responden (12,2%) berada pada kelompok usia ≤ 30 tahun, 118 responden (33,5%) berada pada kelompok usia 31–40 tahun, dan 120 responden (34,1%) berada pada kelompok usia 41–50 tahun. Sementara itu, responden yang berusia > 50 tahun berjumlah 71 orang (20,2%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif menengah hingga akhir, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja dan paparan terhadap dinamika birokrasi dalam jangka waktu yang relatif panjang. Berdasarkan masa kerja, dengan asumsi rata-rata ASN mulai bekerja pada usia sekitar 23 tahun, mayoritas responden berada pada kategori masa kerja menengah hingga panjang. Responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun berjumlah 43 orang (12,2%), yang umumnya berasal dari kelompok usia ≤ 30 tahun. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 6–10 tahun berjumlah 75 orang (21,3%), yang sebagian besar berada pada kelompok usia awal hingga pertengahan 30-an.

Sementara itu, responden dengan masa kerja > 10 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 234 orang (66,5%), yang mayoritas berasal dari kelompok usia 41 tahun ke atas. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dalam sistem birokrasi negara.

Secara keseluruhan, karakteristik demografis responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan ASN dengan latar belakang usia dan masa kerja yang beragam, dengan dominasi aparatur yang berada pada usia dan pengalaman kerja matang. Kondisi tersebut memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan antara kesehatan mental dan gaya resolusi konflik, mengingat paparan jangka panjang terhadap dinamika birokrasi dan konflik organisasi berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis serta pola penyelesaian konflik aparatur negara.

Kesehatan mental diukur menggunakan Mental Health Inventory-24 (MHI-24) yang mengukur dua dimensi utama, yaitu *psychological well-being* dan *psychological distress*. Skor MHI-24 kemudian dikategorikan ke dalam tiga tingkat kesehatan mental, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Gaya resolusi konflik diukur menggunakan Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) yang mengidentifikasi lima gaya resolusi konflik, yaitu *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik. Selanjutnya, uji Chi-Square digunakan untuk menguji hubungan antara kategori kesehatan mental dan preferensi gaya resolusi konflik pada ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Kesehatan Mental Aparatur Sipil Negara

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori kesehatan mental sedang. Dari total 352 Aparatur Sipil Negara, sebanyak 259 responden (73,6%) termasuk dalam kategori kesehatan mental sedang. Selanjutnya, 58 responden (16,5%) berada pada kategori kesehatan mental tinggi, sedangkan 35 responden (9,9%) berada pada kategori kesehatan mental rendah.

Distribusi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori kesehatan mental sedang, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki kondisi kesejahteraan psikologis yang ditandai oleh keberadaan distress psikologis dalam tingkat tertentu, namun masih berada dalam batas yang dapat dikelola. Kondisi ini mencerminkan bahwa responden pada kategori tersebut tetap mampu menjalankan fungsi kerja dan aktivitas sehari-hari, meskipun menghadapi tekanan psikologis yang berpotensi memengaruhi pengalaman kerja dan interaksi di lingkungan organisasi.

Gambaran Kecenderungan Gaya Resolusi Konflik

Hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya variasi kecenderungan gaya resolusi konflik pada Aparatur Sipil Negara yang menjadi responden penelitian. Dari total 352 responden, gaya resolusi konflik yang paling banyak digunakan adalah *collaborating*, yaitu sebanyak 118 responden (33,5%). Gaya ini diikuti oleh *compromising* yang digunakan oleh 105 responden (29,8%). Kedua gaya tersebut secara

kumulatif mencakup lebih dari setengah responden, menunjukkan dominasi strategi resolusi konflik yang berorientasi pada kerja sama dan pencarian solusi bersama.

Selanjutnya, gaya *competing* dan *accommodating* masing-masing digunakan oleh 45 responden (12,8%). Proporsi ini menunjukkan bahwa sebagian responden menggunakan pendekatan resolusi konflik yang menekankan pada kepentingan pribadi atau kepentingan pihak lain, tergantung pada konteks konflik yang dihadapi. Sementara itu, gaya *avoiding* merupakan gaya resolusi konflik yang paling sedikit digunakan, yaitu oleh 39 responden (11,1%).

Secara keseluruhan, distribusi gaya resolusi konflik menunjukkan bahwa responden cenderung lebih banyak menggunakan gaya resolusi konflik yang bersifat kooperatif dibandingkan gaya yang menghindari konflik atau bersifat kompetitif. Variasi ini menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut mengenai hubungan antara tingkat kesehatan mental dan preferensi gaya resolusi konflik pada Aparatur Sipil Negara.

Kesehatan Mental dan Gaya Resolusi Konflik Aparatur Sipil Negara

Hasil tabulasi silang menunjukkan adanya perbedaan distribusi gaya resolusi konflik berdasarkan tingkat kesehatan mental. Responden dengan kategori kesehatan mental rendah paling banyak menggunakan gaya *avoiding* (34,3%) dan *competing* (28,6%). Pada kategori kesehatan mental sedang, gaya resolusi konflik yang dominan adalah *collaborating* (34,7%) dan *compromising* (30,9%). Sementara itu, pada kategori kesehatan mental tinggi, gaya resolusi konflik yang paling dominan adalah *collaborating* (43,1%) dan *compromising* (34,5%).

Hasil uji Chi-Square menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik Aparatur Sipil Negara, yang mengindikasikan bahwa perbedaan kondisi kesehatan mental berkaitan dengan variasi preferensi gaya resolusi konflik.

Tabel 1. Kesehatan Mental dan Gaya Resolusi Konflik (dalam Persentase)

Gaya Resolusi Konflik	Kesehatan Mental			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Total
<i>Competing</i>	28.6	11.6	8.6	12.8
<i>Collaborating</i>	8.6	34.7	43.1	33.5
<i>Compromising</i>	14.3	30.9	34.5	29.8
<i>Avoiding</i>	34.3	9.7	3.4	11.1
<i>Accommodating</i>	14.3	13.1	10.3	12.8
Total	100	100	100	100

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara atau individu dengan kesehatan mental rendah umumnya ditandai oleh tingginya distres psikologis, kelelahan emosional, dan keterbatasan kapasitas regulasi emosi. Dalam kondisi tersebut, konflik cenderung dipersepsikan sebagai ancaman tambahan yang memperbesar beban psikologis. Berdasarkan *Transactional Model of Stress and Coping* (Lazarus & Folkman), konflik dipandang sebagai *stressor*, dan strategi koping yang dipilih individu sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap ketersediaan sumber daya internal untuk menghadapi stresor tersebut.

Individu dengan tingkat distres tinggi dan sumber daya psikologis yang terbatas lebih cenderung menggunakan strategi koping yang bersifat penghindaran (*avoidance coping*) sebagai upaya mengurangi tekanan emosional dalam jangka pendek (Skinner et al., 2020; Compas et al., 2021). Dalam konteks resolusi konflik, mekanisme ini termanifestasi dalam gaya *avoiding*, yaitu menghindari konfrontasi, menunda penyelesaian konflik, atau menarik diri dari situasi konflik.

Studi di lingkungan kerja sektor publik menunjukkan bahwa stres kerja dan kelelahan emosional berhubungan positif dengan penggunaan gaya resolusi konflik yang defensif, termasuk *avoiding* dan *competing* (Hassan et al., 2023). Gaya *avoiding* dalam kondisi kesehatan mental rendah bukan semata-mata pilihan strategis, melainkan refleksi keterbatasan kapasitas psikologis untuk terlibat secara aktif dan konstruktif dalam konflik.

Sebaliknya, ASN dengan tingkat kesehatan mental sedang hingga tinggi menunjukkan kecenderungan lebih besar menggunakan gaya *collaborating* dan *compromising*. Kategori kesehatan mental sedang dalam penelitian ini tidak menunjukkan ketiadaan masalah psikologis, melainkan kondisi di mana distres masih berada dalam batas yang dapat dikelola. Kondisi ini mengindikasikan bahwa individu masih memiliki sumber daya psikologis yang memadai, seperti regulasi emosi, kontrol kognitif, dan kapasitas refleksi.

Teori *Conservation of Resources* (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll menjelaskan bahwa individu dengan sumber daya psikologis yang relatif terjaga cenderung berinvestasi pada strategi yang bersifat aktif dan berorientasi pemecahan masalah. Penelitian terkini menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya psikologis berkorelasi positif dengan penggunaan strategi koping problem-focused, termasuk kolaborasi dan negosiasi dalam konflik (Hobfoll et al., 2018; Halbesleben et al., 2022).

Dalam konteks resolusi konflik, gaya *collaborating* dan *compromising* menuntut keterlibatan kognitif dan emosional yang lebih tinggi dibandingkan gaya *avoiding*. Individu perlu mampu mengelola emosi, mempertimbangkan perspektif pihak lain, serta melakukan negosiasi kepentingan. Oleh karena itu, gaya-gaya ini lebih mungkin digunakan oleh individu dengan kesehatan mental yang relatif lebih baik.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui *Dual-Process Theory of Decision-Making*. Kondisi stres dan distres psikologis yang tinggi berhubungan dengan dominasi pemrosesan Sistem 1, yaitu proses berpikir cepat, emosional, dan defensif. Penelitian neuropsikologi menunjukkan bahwa stres kronis menurunkan fungsi prefrontal cortex yang berperan dalam pengambilan keputusan rasional dan regulasi emosi (Starcke & Brand, 2021).

ASN dengan kesehatan mental rendah, yang lebih banyak menggunakan gaya *avoiding*, dapat dipahami sebagai individu yang berada dalam kondisi dominasi Sistem 1, sehingga cenderung menghindari konflik sebagai respons emosional terhadap tekanan. Sebaliknya, ASN dengan kesehatan mental sedang dan tinggi lebih mampu mengaktifkan Sistem 2, yang memungkinkan penggunaan strategi resolusi konflik yang lebih deliberatif, seperti *collaborating* dan *compromising*.

Dalam konteks birokrasi publik, konflik sering kali bersifat kompleks dan melibatkan kepentingan yang berlapis. Penggunaan gaya *collaborating* dan *compromising* menjadi penting karena memungkinkan pencarian solusi yang relatif dapat diterima oleh berbagai pihak. Penelitian menunjukkan bahwa gaya resolusi konflik yang kooperatif berhubungan dengan kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik dan iklim kerja yang lebih sehat (O'Neill et al., 2021).

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kesehatan mental bukan hanya isu kesejahteraan individu, tetapi juga faktor psikologis yang berkontribusi terhadap efektivitas resolusi konflik dan pengambilan keputusan dalam institusi negara. Dengan demikian, upaya penguatan sumber daya psikologis ASN melalui intervensi kesehatan mental berpotensi meningkatkan kemampuan aparatur dalam mengelola konflik secara konstruktif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara tingkat kesehatan mental dan gaya resolusi konflik pada Aparatur Sipil Negara di sebuah institusi negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori kesehatan mental sedang, yang mengindikasikan adanya pengalaman distres psikologis dalam tingkat tertentu namun masih berada dalam batas yang dapat dikelola. Selain itu, gaya resolusi konflik yang paling banyak digunakan oleh responden adalah *collaborating* dan *compromising*, sementara gaya *avoiding* dan *competing* digunakan dalam proporsi yang lebih kecil.

Analisis hubungan antara kedua variabel menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara dengan tingkat kesehatan mental rendah cenderung menggunakan gaya resolusi konflik *avoiding* dan *competing*, sedangkan Aparatur Sipil Negara dengan tingkat kesehatan mental sedang dan tinggi lebih cenderung menggunakan gaya *collaborating* dan *compromising*. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kesehatan mental berkaitan dengan variasi preferensi gaya resolusi konflik dalam konteks birokrasi publik. Dengan kata lain, ketersediaan sumber daya psikologis yang memadai memungkinkan aparatur negara untuk menggunakan strategi resolusi konflik yang lebih aktif dan konstruktif.

Secara teoretis, temuan penelitian ini mendukung penerapan kerangka *Dual-Process Theory of Decision-Making* serta teori stres dan sumber daya psikologis dalam menjelaskan perilaku resolusi konflik di lingkungan kerja birokrasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesehatan mental berperan sebagai faktor psikologis yang memengaruhi cara aparatur memproses konflik dan memilih strategi penyelesaiannya. Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya perhatian institusional terhadap kesehatan mental Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pengelolaan konflik dan efektivitas pengambilan keputusan di institusi negara.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil. Pertama, desain penelitian yang bersifat potong lintang (*cross-sectional*) tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal mengenai hubungan antara kesehatan mental dan gaya resolusi konflik. Kedua, data diperoleh melalui instrumen laporan diri (*self-report*), sehingga berpotensi

dipengaruhi oleh bias persepsi dan kecenderungan respons sosial yang diharapkan. Ketiga, penelitian ini tidak mengontrol secara khusus pengaruh variabel demografis dan kontekstual lain, seperti jenis jabatan, beban kerja, atau karakteristik organisasi, yang mungkin turut memengaruhi preferensi gaya resolusi konflik. Keempat, cakupan penelitian yang terbatas pada satu institusi negara membatasi generalisasi temuan ke konteks birokrasi yang lebih luas.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal atau eksperimental guna mengkaji hubungan kausal antara kesehatan mental dan resolusi konflik. Penelitian lanjutan juga dapat memasukkan variabel organisasi dan kontekstual yang lebih beragam serta melibatkan sampel dari berbagai institusi negara untuk meningkatkan validitas eksternal temuan. Dengan demikian, pemahaman mengenai peran kesehatan mental dalam pengelolaan konflik birokrasi dapat dikembangkan secara lebih komprehensif dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aalberg, T., Strömbäck, J., & de Vreese, C. H. (2022). The framing of politics as strategy and game: A review of concepts, operationalizations, and key findings. *Journalism*, 23(1), 13–31. <https://doi.org/10.1177/14648849211032719>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2021). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Bollen, K., & Euwema, M. (2022). Emotional well-being and conflict management styles in organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 234–247. <https://doi.org/10.1037/ocp0000301>
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2nd ed.). Routledge.
- Compas, B. E., Jaser, S. S., Bettis, A. H., et al. (2021). Coping, emotion regulation, and psychopathology in childhood and adolescence: A meta-analysis and narrative review. *Psychological Bulletin*, 147(4), 395–423. <https://doi.org/10.1037/bul0000300>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2020). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044812>
- Field, A. (2020). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2021). It's the little things that matter: An examination of 14955 | Journal of Innovative and Creativity, 5(3) 2025

- knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 405–426. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0160>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2022). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 48(2), 1–27. <https://doi.org/10.1177/01492063211021565>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2023). How stress and emotional exhaustion shape conflict management in public organizations. *Public Administration Review*, 83(2), 312–326. <https://doi.org/10.1111/puar.13558>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviors through intrinsic motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 197–211. <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lodge, M., & Wegrich, K. (2022). *The problem-solving capacity of the modern state: Governance challenges and administrative capacities*. Oxford University Press.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2021). Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 234–260. <https://doi.org/10.1037/apl0000501>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public employment and management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9f2dbb30-en>
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2020). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 146(4), 361–392. <https://doi.org/10.1037/bul0000228>
- Starcke, K., & Brand, M. (2021). Decision making under stress: A selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 124, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.01.031>
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H., & Thomas, G. F. (2020). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument: Profile and interpretive report*. CPP, Inc.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance

- of discretion. *Public Management Review*, 22(7), 987–1005.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577906>
- Van den Bos, K., Maas, M., Waldring, I., & Lind, E. A. (2021). Coping with uncertainty: The role of stress, fairness, and trust in decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(1), 215–233. <https://doi.org/10.1037/pspi0000254>
- Wang, Y., Liu, L., & Zhang, J. (2022). Work stress, emotional exhaustion, and workplace conflict among public sector employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2234. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042234>
- World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. World Health Organization.