



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 3098-3106

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Konflik dan Strategi Manajemen dalam Implementasi Hybrid Learning di Perguruan Tinggi

Intan Nuruya¹, Friska Dwi Sabrina², Dwi Bulan Ramadhani³, Muhammad Fauzzul Adhim⁴
^{1,2,3,4}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

¹nuruyaintan@gmail.com, ²fryscadwis@gmail.com, ³bulann4451@gmail.com, ⁴lovehambaallah@gmail.com

Abstrak

Implementasi model hybrid learning yang memadukan pembelajaran tatap muka dan daring di perguruan tinggi menjadi respons penting terhadap transformasi pendidikan pada era digital. Model ini menawarkan fleksibilitas waktu, perluasan akses belajar, serta peluang pemanfaatan teknologi dalam proses akademik. Namun, penerapannya tidak selalu berjalan lancar karena memunculkan berbagai konflik, baik pada tingkat individu maupun institusional. Konflik individu tampak dalam perbedaan persepsi antara dosen dan mahasiswa mengenai efektivitas pembelajaran, tingkat interaksi, beban tugas, serta kesiapan mengikuti proses belajar berbasis teknologi. Sementara itu, konflik institusional berkaitan dengan keterbatasan infrastruktur digital, ketidaksiapan sistem pendukung, dan kebijakan kampus yang belum sepenuhnya adaptif terhadap kebutuhan hybrid learning. Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk-bentuk konflik yang muncul dalam implementasi hybrid learning di perguruan tinggi serta mengidentifikasi strategi manajemen konflik yang tepat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik paling dominan berkaitan dengan rendahnya interaksi akademik, kesenjangan kemampuan teknologi, perbedaan harapan terhadap kualitas pembelajaran, dan hambatan komunikasi antara pihak yang terlibat. Strategi manajemen konflik yang relevan meliputi kolaborasi sebagai pendekatan utama, diikuti kompromi dan akomodasi untuk menyelesaikan perbedaan kepentingan maupun kendala teknis. Selain itu, komunikasi terbuka, pelatihan teknologi, evaluasi berkala, dan kebijakan institusional yang fleksibel diperlukan agar konflik dapat dikelola secara konstruktif. Dukungan pimpinan kampus, kesiapan dosen, serta partisipasi mahasiswa juga menjadi faktor penting dalam memastikan keberhasilan penerapan strategi tersebut di lingkungan akademik. Dengan strategi yang tepat, konflik dalam hybrid learning tidak hanya dapat dikurangi, tetapi juga diubah menjadi peluang untuk membangun sistem pembelajaran perguruan tinggi yang lebih inklusif, adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan pada masa depan akademik.

Kata kunci: Hybrid Learning, Konflik, Manajemen Konflik, Perguruan Tinggi, Pembelajaran Daring, Pembelajaran Tatap Muka, Kebijakan Pendidikan, Interaksi Akademik.

1. Latar Belakang

Implementasi hybrid learning yang menggabungkan pembelajaran tatap muka dan jarak jauh untuk meningkatkan fleksibilitas, aksesibilitas, dan efektivitas proses belajar mengajar di perguruan tinggi telah dominan sejak percepatan transformasi digital dalam pendidikan tinggi. Namun, penerapan hybrid learning masih mendapati berbagai konflik yang muncul pada tingkat individu, organisasi, maupun sistem pendidikan itu sendiri secara keseluruhan. Konflik tersebut mencakup beberapa hal dari perspektif dosen, mahasiswa, maupun banyaknya perbedaan persepsi terhadap kualitas pembelajaran antara metode daring dan luring.

Secara teoritis, hybrid learning merupakan pengembangan dari blended learning yang mengintegrasikan pembelajaran tatap muka dan daring secara sistematis (Graham, 2013). Pendekatan ini diperkuat oleh kerangka Community of Inquiry yang menekankan interaksi kognitif, sosial, dan pengajaran dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna (Garrison & Vaughan, 2008). Model ini berkaitan juga dengan teori konstruktivisme sosial yang menyebutkan interaksi sebagai kunci dalam membangun pengetahuan. Namun, integrasi tersebut sering menimbulkan konflik dalam praktiknya, terutama bagi dosen yang harus menyesuaikan desain pembelajaran dengan dua metode sekaligus. Selain itu, manajemen konflik dalam organisasi pendidikan menunjukkan bahwa konflik berdampak positif dan negatif tergantung pada strategi pengolahannya (Rahim, 2002). Oleh karena itu, penting untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen konflik dapat diterapkan secara efektif dalam implementasi hybrid learning.

Penelitian sebelumnya mengkaji berbagai aspek pembelajaran daring dan luring sebagai metode pada sistem pendidikan. Penelitian oleh Hendrayati dan Pamungkas (2016) mengemukakan bahwa hybrid learning meningkatkan fleksibilitas belajar oleh mahasiswa. Selain itu, Gultom et al. (2022) menjelaskan jika hybrid learning efektif sebagai strategi pembelajaran pasca pandemi. Penelitian oleh Handayani dan Hidayat (2024) juga menjelaskan bahwa tantangan utama terletak pada kesiapan teknologi dan manajemen. Penelitian dari Gudoniene et al. (2025) menemukan bahwa mahasiswa menilai hybrid learning fleksibel namun kompleks dalam evaluasi. Namun, penelitian-penelitian tersebut berfokus kepada kendala, belum mendalam membahas strategi manajemen konflik dalam mengatasi implementasi hybrid learning.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bentuk-bentuk konflik yang muncul dalam implementasi hybrid learning di perguruan tinggi serta mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi manajemen konflik yang efektif bagi kualitas pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan serta kontribusi praktis bagi institusi pendidikan tinggi dalam mengelola transformasi pembelajaran berbasis teknologi dengan lebih optimal dan berkelanjutan.

Implementasi hybrid learning di perguruan tinggi tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan teknis dalam penyampaian materi, tetapi juga sebagai perubahan budaya akademik yang memengaruhi cara dosen mengajar, mahasiswa belajar, serta institusi mengelola sistem pembelajaran. Perubahan ini menghadirkan peluang sekaligus ketegangan. Di satu sisi, hybrid learning memberikan ruang fleksibilitas karena mahasiswa dapat mengikuti sebagian proses pembelajaran secara daring tanpa harus selalu hadir di kelas. Model ini juga membantu perguruan tinggi memperluas akses pembelajaran, terutama bagi mahasiswa yang memiliki keterbatasan jarak, waktu, pekerjaan, kondisi kesehatan, atau tanggung jawab keluarga. Di sisi lain, fleksibilitas tersebut tidak selalu menghasilkan pengalaman belajar yang merata. Sebagian mahasiswa merasa lebih mudah memahami materi ketika bertemu langsung dengan dosen, sementara sebagian lainnya merasa lebih nyaman mengikuti pembelajaran daring karena dapat mengatur ritme belajar sendiri. Perbedaan pengalaman inilah yang sering menjadi sumber konflik dalam pelaksanaan hybrid learning.

Konflik pertama yang sering muncul adalah konflik persepsi antara dosen dan mahasiswa mengenai kualitas pembelajaran. Dosen dapat menilai bahwa materi sudah disampaikan secara lengkap melalui kombinasi tatap muka, video konferensi, materi digital, dan tugas mandiri. Namun, mahasiswa belum tentu memiliki persepsi yang sama. Sebagian mahasiswa dapat merasa bahwa pembelajaran daring kurang interaktif, sulit dipahami, atau hanya menambah beban tugas. Sebaliknya, dosen juga dapat mengalami tekanan karena harus menyiapkan dua bentuk pembelajaran sekaligus, yaitu pembelajaran luring untuk mahasiswa yang hadir di kelas dan pembelajaran daring untuk mahasiswa yang mengikuti dari luar ruang kelas. Kondisi ini membuat dosen dituntut memiliki kemampuan pedagogis, teknologis, dan manajerial yang lebih kompleks. Apabila tidak dikelola dengan baik, perbedaan persepsi tersebut dapat berkembang menjadi ketidakpuasan, penurunan motivasi belajar, rendahnya partisipasi mahasiswa, dan menurunnya efektivitas pembelajaran.

Konflik kedua berkaitan dengan kesiapan teknologi. Hybrid learning membutuhkan perangkat, jaringan internet, platform pembelajaran, sistem administrasi akademik, dan dukungan teknis yang memadai. Dalam praktiknya, tidak semua perguruan tinggi memiliki kesiapan yang sama. Beberapa institusi mungkin telah memiliki Learning Management System, ruang kelas berbasis teknologi, kamera, mikrofon, dan jaringan internet stabil. Namun, institusi lain masih menghadapi keterbatasan fasilitas. Ketimpangan ini menimbulkan konflik karena kualitas pembelajaran sangat bergantung pada infrastruktur yang tersedia. Mahasiswa yang memiliki perangkat memadai akan lebih mudah mengikuti kelas daring, sedangkan mahasiswa dengan keterbatasan perangkat atau akses internet dapat tertinggal. Dosen pun menghadapi kendala serupa ketika harus mengelola kelas hybrid dengan fasilitas terbatas. Akibatnya, hybrid learning yang seharusnya meningkatkan akses justru berpotensi memperbesar kesenjangan apabila tidak disertai dukungan teknologi yang adil.

Konflik ketiga muncul pada aspek interaksi akademik. Dalam pembelajaran tatap muka, komunikasi antara dosen dan mahasiswa biasanya berlangsung lebih langsung, spontan, dan mudah dikontrol. Dosen dapat membaca ekspresi mahasiswa, menyesuaikan penjelasan, serta membangun kedekatan akademik melalui diskusi kelas. Pada pembelajaran daring, interaksi tersebut sering berkurang karena mahasiswa cenderung pasif, mematikan kamera, atau hanya hadir secara administratif. Dalam situasi hybrid, dosen harus membagi perhatian antara mahasiswa yang hadir di kelas dan mahasiswa yang mengikuti secara daring. Hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak setara. Mahasiswa daring merasa kurang diperhatikan, sedangkan mahasiswa luring merasa proses pembelajaran terganggu karena dosen harus mengurus kendala teknis. Konflik ini menunjukkan bahwa hybrid learning bukan hanya membutuhkan perangkat teknologi, tetapi juga desain interaksi yang mampu memastikan semua mahasiswa memperoleh kesempatan belajar yang sama.

Selain itu, konflik juga dapat terjadi pada tingkat organisasi. Perguruan tinggi perlu menyusun kebijakan yang jelas mengenai jadwal, metode evaluasi, kehadiran, penggunaan platform, standar kualitas pembelajaran, serta tanggung jawab dosen dan mahasiswa. Apabila kebijakan tidak konsisten, dosen dan mahasiswa akan mengalami kebingungan dalam menjalankan pembelajaran. Misalnya, satu mata kuliah menerapkan sistem hybrid secara fleksibel, sedangkan mata kuliah lain mewajibkan kehadiran tatap muka. Ketidaksamaan aturan dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan dan memperlemah koordinasi akademik. Oleh karena itu, institusi harus berperan aktif sebagai pengelola perubahan, bukan sekadar penyedia fasilitas. Perguruan tinggi perlu memastikan bahwa kebijakan hybrid learning disusun berdasarkan kebutuhan pembelajaran, kemampuan teknologi, kesiapan dosen, serta kondisi mahasiswa.

Dalam konteks manajemen konflik, pendekatan kolaboratif menjadi strategi yang paling relevan. Kolaborasi memungkinkan semua pihak terlibat dalam menemukan solusi, bukan saling menyalahkan atas kendala yang terjadi. Dosen, mahasiswa, pengelola program studi, dan pimpinan fakultas perlu membangun komunikasi terbuka mengenai hambatan pembelajaran. Melalui forum evaluasi, survei kepuasan, diskusi akademik, dan umpan balik rutin, konflik dapat diidentifikasi lebih awal sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Strategi kolaboratif juga mendorong dosen untuk menyesuaikan metode mengajar berdasarkan kebutuhan mahasiswa, sementara mahasiswa didorong lebih bertanggung jawab terhadap proses belajarnya. Dalam hal ini, konflik tidak dipandang sebagai gangguan, tetapi sebagai sinyal bahwa terdapat aspek pembelajaran yang perlu diperbaiki.

Selain kolaborasi, strategi kompromi dan akomodasi juga diperlukan dalam kondisi tertentu. Kompromi dapat diterapkan ketika terdapat perbedaan kepentingan antara dosen dan mahasiswa, misalnya terkait metode penugasan, jadwal diskusi, atau bentuk evaluasi. Dosen dapat menyesuaikan sebagian metode pembelajaran tanpa menghilangkan capaian pembelajaran yang telah ditetapkan. Sementara itu, akomodasi diperlukan ketika institusi menghadapi keterbatasan tertentu, seperti menyediakan rekaman kuliah, modul digital, bantuan akses internet, atau pelatihan teknologi bagi dosen dan mahasiswa. Strategi ini tidak berarti mengurangi standar akademik, melainkan memastikan bahwa semua pihak memiliki kesempatan yang adil untuk mengikuti proses pembelajaran.

Keberhasilan manajemen konflik dalam hybrid learning sangat bergantung pada komunikasi. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan konsisten dapat mengurangi kesalahpahaman antara dosen, mahasiswa, dan institusi. Setiap perubahan jadwal, metode pembelajaran, atau sistem evaluasi perlu disampaikan secara transparan. Dosen perlu menjelaskan tujuan pembelajaran, aturan kelas, mekanisme kehadiran, serta ekspektasi terhadap partisipasi mahasiswa sejak awal perkuliahan. Mahasiswa juga perlu diberi ruang untuk menyampaikan kendala yang mereka alami. Dengan komunikasi dua arah, proses pembelajaran menjadi lebih partisipatif dan konflik dapat dikelola secara lebih konstruktif.

Dengan demikian, implementasi hybrid learning di perguruan tinggi perlu dipahami sebagai proses transformasi yang kompleks. Keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan pedagogis, kebijakan institusional, kemampuan komunikasi, dan strategi manajemen konflik yang digunakan. Konflik yang muncul dalam hybrid learning tidak harus dipandang sebagai kegagalan, melainkan sebagai bagian dari proses adaptasi menuju sistem pendidikan yang lebih fleksibel dan inklusif. Jika dikelola secara tepat melalui kolaborasi, kompromi, akomodasi, dan komunikasi terbuka, hybrid learning dapat menjadi model pembelajaran yang tidak hanya menjawab kebutuhan era digital, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Model ini menuntut kesiapan bersama, evaluasi berkelanjutan, dan komitmen institusi terhadap mutu pembelajaran akademik secara konsisten.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan implementasi hybrid learning dan manajemen konflik di perguruan tinggi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, buku, dan laporan penelitian yang relevan. Pemilihan sumber data dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kesesuaian topik, kredibilitas, serta keterbaruan sumber yang digunakan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengidentifikasi, serta mengkaji berbagai literatur yang berhubungan dengan fokus penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam melalui penelusuran sumber-sumber tertulis yang telah dipublikasikan. Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis kualitatif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan dan penyederhanaan data yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data, yaitu penyusunan data dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami dan dianalisis.
3. Penarikan kesimpulan, yaitu proses interpretasi data untuk memperoleh temuan penelitian yang valid dan sistematis.

Analisis data dilakukan secara berkelanjutan hingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bentuk konflik dalam implementasi hybrid learning serta strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan secara efektif di perguruan tinggi.

3. Hasil dan Diskusi

Implementasi Hybrid learning di Perguruan Tinggi

Implementasi *hybrid learning* di perguruan tinggi merupakan bentuk transformasi sistem pembelajaran yang menggabungkan pembelajaran tatap muka dan pembelajaran daring secara terintegrasi dalam waktu yang sama. Model ini berkembang pesat pasca pandemi COVID-19 sebagai respons terhadap kebutuhan fleksibilitas, efisiensi, serta keberlanjutan proses pendidikan tinggi. Menurut Handayani dan Hidayat (2024), pembelajaran *hybrid* memberikan kemudahan bagi perguruan tinggi dalam mengatur kombinasi pembelajaran teori dan praktik. Mata kuliah yang membutuhkan interaksi langsung seperti praktikum lebih efektif dilakukan secara luring, sedangkan mata kuliah teoritis dapat dilaksanakan secara daring melalui *Learning Management System* (LMS), Zoom, dan Google Meet. Selain itu, Mujiyanto (2025) menjelaskan bahwa *hybrid learning* membantu mahasiswa dalam mengatur waktu belajar secara mandiri, terutama bagi mahasiswa yang memiliki aktivitas tambahan seperti bekerja sambil kuliah. Model ini juga mendorong peningkatan kemandirian belajar, motivasi akademik, serta partisipasi mahasiswa dalam proses pembelajaran.

Namun, implementasi *hybrid learning* masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan akses internet, rendahnya partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran daring, kurangnya interaksi akademik yang efektif, serta ketimpangan kemampuan penggunaan teknologi antara dosen dan mahasiswa. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu menyediakan infrastruktur yang memadai, pelatihan penggunaan teknologi, serta kebijakan yang adaptif agar *hybrid learning* dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan (Handayani & Hidayat, 2024). Selain faktor teknis, persepsi mahasiswa juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas *hybrid learning*. Sebagian besar mahasiswa menilai sistem ini memberikan fleksibilitas waktu dan kemudahan akses belajar, tetapi sebagian lainnya masih menganggap pembelajaran tatap muka lebih efektif dalam memahami materi dan membangun interaksi akademik (Pratiwi et al., 2024).

Tabel 1. Hasil penelitian terdahulu tentang implementasi hybrid learning di Perguruan Tinggi

Peneliti	Temuan Utama	Implikasi
Hendrayati & Pamungkas (2016)	<i>Hybrid learning</i> meningkatkan fleksibilitas belajar mahasiswa	Pembelajaran menjadi lebih adaptif
Gultom et al. (2022)	<i>Hybrid learning</i> efektif sebagai strategi pembelajaran pasca pandemi	Mendukung keberlanjutan sistem akademik
Handayani & Hidayat (2024)	Tantangan utama terletak pada kesiapan teknologi dan manajemen	Perlu dukungan institusi yang kuat
Gudoniene et al. (2025)	Mahasiswa menilai <i>hybrid learning</i> fleksibel namun kompleks dalam evaluasi	Perlu inovasi sistem evaluasi

Berdasarkan Tabel 1. dapat dipahami bahwa implementasi *hybrid learning* memberikan manfaat signifikan terhadap fleksibilitas pembelajaran, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan institusi dalam menyediakan dukungan teknologi, kebijakan yang adaptif, serta sistem manajemen pembelajaran yang berkembang.

Bentuk Konflik Dalam Hybrid learning

Implementasi *hybrid learning* di perguruan tinggi tidak hanya membawa perubahan dalam sistem pembelajaran, tapi juga memunculkan berbagai konflik di lingkungan akademik. Konflik tersebut terjadi karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, kesiapan teknologi, serta adaptasi terhadap perubahan sistem pembelajaran. Dalam konteks ini, konflik bisa muncul antara dosen dan mahasiswa, antar dosen, maupun antara sivitas akademika dengan pihak manajemen institusi.

Konflik antar dosen dan mahasiswa umumnya terjadi karena perbedaan ekspektasi dalam proses pembelajaran. Kurangnya interaksi akademik, sering dikeluhkan oleh keduanya. Selain itu, Mahasiswa sering mengeluhkan keterlambatan umpan balik tugas, serta metode evaluasi yang dianggap kurang adil dalam pembelajaran daring. Sementara itu, dosen menghadapi kendala dalam mengontrol partisipasi mahasiswa dan memastikan kejujuran akademik selama proses evaluasi. Menurut Pratiwi et al. (2024), rendahnya komunikasi dua arah menjadi salah satu penyebab utama ketidakpuasan mahasiswa terhadap sistem *hybrid learning*.

Konflik antar dosen juga bisa terjadi akibat perbedaan kesiapan dalam penggunaan teknologi pembelajaran. Tidak semua dosen memiliki kesiapan digital yang sama, seperti kesulitan dalam penggunaan *Learning Management System* (LMS) dan media pembelajaran daring, sehingga kualitas pembelajaran menjadi tidak merata. Gultom et al. (2022) menjelaskan bahwa kompetensi digital dosen menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan *hybrid learning*.

Konflik antar pihak manajemen dan sivitas akademika juga dapat terjadi akibat kebijakan institusi yang dianggap kurang responsif terhadap kondisi lapangan. Misalnya, kebijakan pembelajaran *hybrid* yang diterapkan tanpa dukungan fasilitas memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dosen maupun mahasiswa. Kurangnya koordinasi dan sosialisasi kebijakan menjadi penyebab utama munculnya ketidakpuasan dalam pelaksanaan *hybrid learning* (Handayani & Hidayat, 2024).

Temuan ini menegaskan bahwa konflik dalam *hybrid learning* tidak semata-mata berasal dari keterbatasan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh lemahnya komunikasi organisasi dan ketidaksiapan institusi dalam mengelola perubahan. Dengan demikian, penyelesaian konflik tidak cukup hanya melalui perbaikan teknis, tetapi juga memerlukan pendekatan manajerial yang lebih strategis

Penyebab Konflik Dalam *Hybrid learning*

Penyebab konflik dalam implementasi *hybrid learning* di perguruan tinggi dapat dilihat dari aspek teknis, komunikasi, kebijakan, kompetensi digital, dan adaptasi perubahan. Dari aspek teknis, konflik muncul karena pembelajaran *hybrid* sangat bergantung pada jaringan internet, perangkat digital, dan platform pembelajaran seperti LMS atau aplikasi konferensi video. Ketika jaringan tidak stabil atau platform sulit diakses, mahasiswa dapat tertinggal materi, sementara dosen mengalami hambatan dalam menyampaikan pembelajaran. Kendala infrastruktur teknologi menjadi salah satu tantangan utama dalam implementasi pembelajaran hibrid di perguruan tinggi Indonesia.

Dari aspek komunikasi, konflik dapat terjadi ketika informasi mengenai jadwal, mekanisme kehadiran, pengumpulan tugas, dan sistem evaluasi tidak disampaikan secara jelas. Ketidaktepatan komunikasi menyebabkan perbedaan persepsi antara dosen, mahasiswa, dan pihak institusi. Selain itu, kebijakan yang tidak konsisten juga dapat memperkuat konflik, misalnya ketika pelaksanaan *hybrid learning* berbeda antara satu mata kuliah dengan mata kuliah lain. Studi tentang implementasi pembelajaran hibrid pascapandemi menunjukkan bahwa tantangan manajemen, koordinasi, dan strategi institusi menjadi bagian penting dalam keberhasilan pembelajaran *hybrid*.

Penyebab lain adalah kesenjangan kompetensi digital. Tidak semua dosen dan mahasiswa memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakan teknologi pembelajaran. Perbedaan kemampuan ini dapat menimbulkan hambatan dalam penggunaan LMS, media pembelajaran digital, maupun aplikasi perkuliahan daring. Rahmatulloh et al. menjelaskan bahwa literasi digital mahasiswa menjadi peluang sekaligus tantangan dalam penerapan *hybrid learning* di perguruan tinggi.

Selain itu, konflik juga dapat muncul karena resistensi terhadap perubahan. Peralihan dari pembelajaran tatap muka konvensional menuju *hybrid learning* menuntut perubahan pola belajar, pola mengajar, dan pola interaksi akademik. Sebagian dosen maupun mahasiswa dapat mengalami kesulitan beradaptasi karena merasa lebih nyaman dengan sistem pembelajaran lama. Oleh karena itu, implementasi *hybrid learning* memerlukan dukungan kebijakan, kesiapan teknologi, dan pendampingan agar perubahan sistem pembelajaran dapat diterima dengan baik.

Dampak Konflik Terhadap Kualitas Pembelajaran

Konflik dalam implementasi *hybrid learning* memberikan pengaruh terhadap kualitas pembelajaran di perguruan tinggi, baik dalam bentuk dampak negatif maupun potensi dampak positif. Dampak negatif yang paling sering terjadi adalah menurunnya efektivitas pembelajaran akibat kurangnya komunikasi antara dosen dan

mahasiswa. Interaksi yang terbatas dalam pembelajaran daring sering menyebabkan mahasiswa kesulitan memahami materi, sehingga partisipasi dan motivasi belajar menjadi menurun (Pratiwi et al., 2024).

Selain itu, konflik juga meningkatkan beban kerja dosen karena harus menyesuaikan metode pembelajaran, menyiapkan materi dalam dua format sekaligus, serta melakukan evaluasi yang lebih kompleks. Kondisi ini dapat memengaruhi kualitas penyampaian materi dan kepuasan mahasiswa terhadap proses pembelajaran. Kurangnya dukungan fasilitas dan kebijakan yang belum optimal juga dapat memperbesar ketidakpuasan sivitas akademika terhadap sistem *hybrid learning* (Gultom et al., 2022).

Di sisi lain, konflik tidak selalu berdampak negatif. Dalam perspektif manajemen, konflik juga dapat menjadi pemicu perubahan dan inovasi. Permasalahan yang muncul dalam *hybrid learning* mendorong perguruan tinggi untuk memperbaiki sistem pembelajaran, meningkatkan kompetensi digital dosen, serta mengembangkan strategi evaluasi yang lebih efektif. Konflik juga dapat memperkuat komunikasi dan koordinasi antar pihak apabila dikelola dengan baik. Dengan demikian, konflik dapat menjadi peluang untuk menciptakan sistem pembelajaran yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Konflik yang terjadi menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran sangat bergantung pada kemampuan institusi dalam merespons perubahan secara cepat dan tepat. Jika konflik tidak dikelola dengan baik, maka *hybrid learning* justru dapat menurunkan kualitas akademik. Sebaliknya, jika dikelola secara konstruktif, konflik dapat menjadi pemicu inovasi pembelajaran yang lebih efektif.

Strategi Manajemen Konflik dalam Implementasi *Hybrid learning*

Implementasi *hybrid learning* di perguruan tinggi merupakan fenomena yang tidak terlepas dari munculnya konflik. Berdasarkan analisis konflik dalam implementasi *hybrid learning*, diketahui bahwa konflik muncul akibat perbedaan persepsi, keterbatasan interaksi akademik, kesenjangan kemampuan teknologi, serta kebijakan institusi yang kurang adaptif. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat sebagai bentuk penyelesaian konflik agar konflik tidak berdampak negatif terhadap kualitas pembelajaran, konflik bisa memberikan dampak positif jika dikelola dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan De Dreu dan Weingart (2003) menyatakan bahwa konflik memiliki potensi untuk memperbaiki kualitas pengambilan keputusan dan merangsang inovasi, tetapi juga dapat berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak ditangani dengan strategi yang tepat.

Konflik implementasi *hybrid learning* diperlukan strategi manajemen konflik yang efektif agar konflik tidak menghambat proses pembelajaran, melainkan menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dalam mengelola konflik tersebut model yang dapat digunakan adalah *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann (1974). Terdapat lima strategi utama dalam manajemen konflik yaitu kolaborasi, kompromi, akomodasi, kompetisi dan menghindar. Setiap strategi memiliki karakteristik dan tingkat efektivitas yang berbeda tergantung pada situasi konflik yang ada.

A. Kolaborasi (*collaboration*)

Strategi kolaborasi merupakan strategi yang paling ideal karena berupaya mencari solusi dengan menguntungkan semua pihak (*win-win solution*). Dalam konflik implementasi *hybrid learning*, kolaborasi dapat diimplementasikan seperti komunikasi terbuka antara dosen, mahasiswa dan pihak institusi untuk menyamakan persepsi terkait metode pembelajaran. Dosen dan mahasiswa dapat menyepakati bersama sistem evaluasi yang adil antara daring dan luring. Selain itu, institusi juga dapat melibatkan dosen dalam penyusunan kebijakan pembelajaran agar kebijakan dapat dinilai adaptif dan aplikatif.

B. Kompromi (*compromise*)

Kompromi dilakukan dengan mengurangi tuntutan setiap pihak untuk mencapai titik tengah yang dapat diterima secara adil. Strategi ini cocok digunakan ketika kedua belah pihak memiliki kepentingan yang sama kuat namun sulit untuk dipenuhi secara keseluruhan. Dalam konflik implementasi *hybrid learning* yang dapat diselesaikan melalui strategi kompromi adalah perbedaan persepsi antara dosen dan mahasiswa terkait efektivitas pembelajaran daring dan luring. Diperlukan penyesuaian dalam bentuk pengaturan proporsi pembelajaran, kombinasi metode sinkron dan asinkron serta fleksibilitas dalam sistem evaluasi. Dengan ini kebutuhan kedua belah pihak tetap dapat diakomodasikan tanpa mengorbankan keberlangsungan proses pembelajaran.

C. Akomodasi (*accommodation*)

Akomodasi merupakan strategi manajemen konflik di mana salah satu pihak memilih untuk mengalah demi menjaga hubungan baik dengan pihak yang berkonflik. Strategi ini berfokus pada pemeliharaan keharmonisan sosial serta penghindaran konflik yang berpotensi merusak hubungan kerja. Dalam implementasi *hybrid learning*, strategi ini relevan untuk mengatasi konflik yang berkaitan dengan kesenjangan kemampuan teknologi, keterbatasan akses internet serta perbedaan tingkat kesiapan digital antara dosen. Oleh karena itu, diperlukan bentuk penyesuaian seperti pemberian alternatif tugas, penyediaan materi yang dapat diakses secara fleksibel. Strategi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inklusif dan adaptif.

D. Kompetisi (*competition*)

Kompetisi merupakan strategi manajemen konflik yang memiliki tingkat kerja sama rendah, dimana setiap pihak berupaya untuk mencapai tujuannya sendiri dengan memenangkan konflik. Strategi ini di gunakan dalam situasi yang membutuhkan situasi cepat, tegas dan berorientasi pada kepentingan organisasi secara keseluruhan. Strategi ini dapat menimbulkan resistensi apabila tidak diimbangi dengan komunikasi yang efektif dan transparan. Dalam implementasi *hybrid learning*, strategi ini dapat diterapkan pada konflik yang berkaitan dengan kebijakan institusi yang kurang adaptif atau kurang tersosialisasi. dalam kondisi tersebut institusi perlu menerapkan kebijakan yang tegas dan merata, Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *hybrid learning* sangat bergantung pada kejelasan kebijakan dan dukungan institusi dalam mengelola sistem pembelajaran (Gultom et al., 2022). Seperti penerapan standar penggunaan platform pembelajaran, sistem evaluasi akademik, serta aturan pelaksanaan pembelajaran hybrid. Dengan demikian proses pembelajaran di harapkan dapat dikategorikan konsisten meskipun terdapat perbedaan kepentingan pihak yang terlibat.

E. Menghindar (*avoidance*)

Menghindar merupakan strategi manajemen konflik yang memiliki tingkat kerja sama rendah. Konflik ini tidak diselesaikan secara langsung melainkan diabaikan sementara. Strategi ini biasanya di gunakan dalam kondisi konflik dianggap tidak terlalu penting, tidak memberikan dampak negatif yang signifikan serta belum memungkinkan untuk penyelesaian yang efektif. Dalam implementasi pembelajaran hybrid, strategi menghindar relevan diterapkan pada konflik dengan tingkat urgensi rendah, seperti perbedaan pilihan metode belajar atau ketidakpuasan minor terhadap sistem pembelajaran. Dengan demikian, penggunaannya perlu bersifat selektif dan hanya dijadikan sebagai pendekatan awal sebelum dilakukan penanganan konflik secara komprehensif.

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, strategi kolaborasi merupakan pendekatan yang relevan untuk mengelola konflik implementasi *hybrid learning* karena mampu menjawab masalah utama berupa rendahnya interaksi dan perbedaan persepsi antar pihak. Strategi kompromi dan akomodasi digunakan sebagai pendekatan pendukung dalam menyesuaikan kepentingan dan kendala teknis. Sementara itu, strategi kompetisi dan menghindar dinilai kurang tepat untuk diterapkan dalam mengelola konflik karena berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kualitas pembelajaran.

Konflik dalam implementasi *hybrid learning* tidak hanya berfokus pada pemilihan strategi penyelesaian, tetapi juga pada proses penerapannya secara berkelanjutan. Model Thomas-Kilmann memberikan kerangka dalam memahami berbagai respon konflik. Dalam penelitian ini, respon tersebut dioperasikan melalui pendekatan preventif, kuratif, dan adaptif sebagai tahapan pengelolaan konflik yang mencakup pencegahan, penyelesaian, dan penyesuaian terhadap dinamika pembelajaran. Sajian tabel dibawah ini akan memperjelas keterkaitan antara pendekatan preventif, kuratif, dan adaptif dengan strategi dalam model Thomas-Kilmann, berikut disajikan klasifikasi strategi manajemen konflik dalam implementasi *hybrid learning*.

Tabel 2.

Pendekatan	Fokus strategi	Bentuk implementasi	Keterkaitan dengan model thomas-kilmann
Preventif	bentuk pencegahan potensi konflik sejak awal	Pelatihan penggunaan teknologi, sosialisasi sistem <i>hybrid learning</i> , penyusunan SOP, penyediaan infrastruktur pembelajaran	Kolaborasi kesamaan persepsi dan komunikasi terbuka)
Kuratif	Bentuk usaha	Mediasi antara dosen dan	Kompromi dan akomodasi

	penyelesaian ketika konflik sudah terjadi	mahasiswa, forum evaluasi (menemukan titik temu antar kepentingan)
Adaptif	Menyesuaikan sistem terhadap dinamika pembelajaran	Penyesuaian kebijakan, inovasi metode pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi berbasis umpan

Berdasarkan tabel analisis, strategi manajemen konflik dalam implementasi *hybrid learning* menunjukkan keterkaitan yang erat dengan model Thomas-Kilmann. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa strategi dalam model Thomas-Kilmann tidak digunakan secara parsial, melainkan diimplementasikan secara integratif melalui tahapan preventif, kuratif, dan adaptif. Integrasi tersebut memungkinkan pengelolaan konflik yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada pencegahan serta peningkatan kualitas sistem pembelajaran secara berkelanjutan.

Implikasi bagi Pengelolaan Perguruan Tinggi

Dalam perspektif manajemen konflik, implementasi *hybrid learning* terjadi pada level individu sekaligus level organisasi sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan yang sistematis dan terintegrasi. Peran strategis dapat dikelola pihak perguruan tinggi sebagai bentuk upaya dalam mengarahkan konflik agar bersifat konstruktif serta tidak menghambat proses pembelajaran. Berdasarkan hasil analisis konflik dalam implementasi *hybrid learning*, implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan pembelajaran di perguruan tinggi perlu difokuskan pada penyelesaian permasalahan utama yang ditemukan, yaitu rendahnya interaksi akademik, perbedaan persepsi antara dosen dan mahasiswa, kesenjangan kemampuan teknologi, serta kebijakan institusi yang belum adaptif.

Implikasi pertama dengan penguatan kebijakan institusi. Berdasarkan temuan penelitian konflik dalam implementasi *hybrid learning* sering dipengaruhi oleh kebijakan yang belum adaptif, kurangnya kejelasan aturan pembelajaran, serta minimnya komunikasi kebijakan antara institusi, dosen, dan mahasiswa. Kondisi ini menimbulkan perbedaan persepsi terkait metode pembelajaran dan sistem evaluasi. Konflik organisasi ini sering dipengaruhi oleh ketidakjelasan aturan dan kurangnya komunikasi kebijakan serta rendahnya tingkat ketercapaian tujuan yang tidak sesuai dengan penetapan target. Perguruan tinggi perlu merumuskan kebijakan *hybrid learning* yang jelas adaptif dan berstandar. Selain itu keterlibatan dosen dalam perumusan kebijakan menjadi peran penting agar kebijakan bersifat aplikatif sesuai dengan kondisi pembelajaran di lapangan.

Implikasi kedua adalah peningkatan kualitas interaksi akademik. Konflik yang muncul akibat rendahnya komunikasi antara dua arah menunjukkan perlunya inovasi desain pembelajaran seperti penggunaan media interaktif, diskusi daring yang terstruktur, serta sistem umpan balik yang responsif, interaksi ini mendukung keterlibatan aktif mahasiswa dengan dosen.

Implikasi ketiga berkaitan dengan pengembangan kompetensi digital. Kesenjangan kemampuan teknologi antara dosen dan mahasiswa menunjukkan tingkat literasi digital yang rendah. Perguruan tinggi perlu menyediakan pelatihan teknologi pembelajaran secara berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan konsep kesiapan digital (*digital readiness*) yang menekankan pentingnya kemampuan adaptasi terhadap teknologi dalam lingkungan pendidikan.

Implikasi keempat adalah penyediaan infrastruktur yang memadai. Menurut Graham (2013 dalam Moore, 2013), keberhasilan implementasi pembelajaran berbasis teknologi sangat ditentukan oleh kesiapan infrastruktur serta dukungan sistem pembelajaran yang terintegrasi. Berdasarkan permasalahan yang ditemukan dalam implementasi *hybrid learning*, yaitu keterbatasan akses internet, rendahnya partisipasi mahasiswa dalam pembelajaran daring, serta kesenjangan kemampuan penggunaan teknologi antara dosen dan mahasiswa. perguruan tinggi perlu memastikan ketersediaan infrastruktur yang optimal, seperti jaringan internet yang stabil dan platform pembelajaran yang terintegrasi, agar proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif.

Implikasi kelima adalah penerapan strategi manajemen konflik adaptif. Konflik yang terjadi menunjukkan bahwa pengelolaan konflik perlu diarahkan pada pendekatan kolaborasi sebagai strategi utama. Strategi ini dapat diterapkan melalui komunikasi terbuka antara dosen dan mahasiswa, penyelarasan persepsi

dalam pembelajaran, serta evaluasi yang melibatkan berbagai pihak. Selain itu, strategi kompromi dan akomodasi dapat digunakan sebagai pendekatan pendukung dalam menyesuaikan kepentingan dan mengatasi kendala teknis yang muncul selama proses pembelajaran.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, implementasi hybrid learning di perguruan tinggi merupakan bagian dari transformasi pembelajaran dengan metode daring dan luring untuk meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas proses pembelajaran. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan berbagai konflik yang disebabkan oleh perbedaan persepsi antara dosen dan mahasiswa, keterbatasan interaksi akademik, kesenjangan kemampuan teknologi, serta kebijakan institusi yang belum sepenuhnya adaptif. Dalam mengelola konflik tersebut, strategi manajemen konflik yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada model Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann (1974), yang mengklasifikasi strategi kedalam lima bentuk yaitu kolaborasi, kompromi, akomodasi, kompetisi, dan menghindar. Strategi kolaborasi paling relevan diterapkan secara optimal, karena dengan kolaborasi ini mampu menghasilkan solusi yang menguntungkan semua pihak melalui komunikasi terbuka dan partisipatif. Strategi ini didukung oleh kompromi dalam menyeimbangkan kepentingan serta akomodasi dalam mengatasi kendala teknis yang bersifat situasional. Sementara itu, strategi kompetisi dan menghindar dinilai kurang tepat karena berpotensi menimbulkan resistensi serta tidak menyelesaikan konflik secara substantif. Strategi ini diperkuat oleh penerapan tiga pendekatan, yaitu preventif, kuratif, dan adaptif yang merepresentasikan tahapan pengelolaan konflik mulai dari pencegahan, penyelesaian, hingga penyesuaian terhadap dinamika pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap pendekatan memiliki peran yang saling melengkapi dalam mengelola konflik secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi hybrid learning tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi, tetapi juga oleh kemampuan institusi dalam mengelola konflik secara adaptif, memperkuat interaksi akademik, serta menyelaraskan kebijakan dengan kebutuhan pembelajaran. Hal ini menjadi penting sebagai upaya mewujudkan sistem pembelajaran yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan di perguruan tinggi

Referensi

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. https://books.google.com/books/about/Organizational_Learning.html?id=1oRzQgAACAAJ
2. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
3. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2000). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin Books. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/299301/getting-to-yes-by-roger-fisher-and-william-ury/>
4. Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass. (buku)
5. Graham, C. R. (2013). Emerging practice and research in blended learning. In M. G. Moore (Ed.), *Handbook of distance education* (pp. 333–350). Routledge. (buku)
6. Gultom, J. R., Sundara, D., & Fatwara, M. D. (2022). Pembelajaran hybrid learning model sebagai strategi optimal sistem pembelajaran di era pandemi COVID-19. *Mediastima*, 28(1), 11–22. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/JOEAI/article/view/9774>
7. Gultom, J. R., Sundara, D., & Fatwara, M. D. (2022). Pembelajaran hybrid learning model sebagai strategi optimal sistem pembelajaran di era pandemi COVID-19. *Mediastima*, 28(1), 11–22. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/JOEAI/article/view/9774>
8. Handayani, S., & Hidayat, N. (2024). Implementasi pembelajaran hibrid di perguruan tinggi pasca pandemi COVID-19. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 16804–16812. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/38310>
9. Hendrayati, H., & Pamungkas, B. (2016). Implementasi model hybrid learning pada proses pembelajaran mata kuliah Statistika II di Prodi Manajemen FPEB UPI. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 13(2). <https://ejournal.upi.edu/index.php/edutech/article/view/42543>
10. Lestari, C. H., & Sufyadi, S. (2025). Persepsi mahasiswa terhadap blended learning: Tantangan dan solusi di perguruan tinggi. *J-INSTECH: Journal of Instructional Technology*, 6(2), 73–78. <https://ppjp.ulm.ac.id/journals/index.php/j-instech/article/view/15639>
11. Mujiyanto, H. (2025). Transformation of learning systems with a hybrid learning approach in higher education. *Santhet: Jurnal Sejarah, Pendidikan dan Humaniora*. <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/santhet/article/view/5007>
12. Pratiwi, S. S. N., Handayani, R. N., Burhan, A., & Susanto, A. (2024). Persepsi dan minat mahasiswa dalam proses pembelajaran hybrid learning. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6882>
13. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://www.international-arbitration-attorney.com/wp-content/uploads/arbitrationOrganizational-Conflict.pdf>
14. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom. <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>
15. Mujiyanto, H., & Suryadhianto, U. (2025). Transformation of Learning Systems with a Hybrid Approach Based on Information Technology: Transformasi Sistem Pembelajaran dengan Pendekatan Hybrid Berbasis Teknologi Informasi. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 9(1), 94–104.