

**PENGARUH INTERCULTURAL COMMUNICATION, KEPEMIMPINAN ETIS, DAN  
EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP RESOLUSI KONFLIK DALAM ORGANISASI  
MAHASISWA MULTIKULTURAL DI BEM FEB UNSRAT**

*THE EFFECT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION, ETHICAL LEADERSHIP, AND  
EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CONFLICT RESOLUTION IN MULTICULTURAL STUDENT  
ORGANIZATIONS IN BEM FEB UNSRAT*

Oleh:

**Cristyanti Hantja<sup>1</sup>**  
**Merinda H. Ch. Pandowo<sup>2</sup>**  
**Reitty L. Samadi<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

<sup>1</sup>[cristyantihantja@gmail.com](mailto:cristyantihantja@gmail.com)  
<sup>2</sup>[merindapandowo@unsrat.ac.id](mailto:merindapandowo@unsrat.ac.id)  
<sup>3</sup>[rsamadi@unsrat.ac.id](mailto:rsamadi@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh intercultural communication, kepemimpinan etis, dan emotional intelligence terhadap resolusi konflik pada organisasi mahasiswa multikultural BEM FEB UNSRAT. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada 43 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) intercultural communication berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik, (2) kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik, (3) emotional intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik, serta (4) secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap resolusi konflik dengan kontribusi sebesar 74,1%. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan komunikasi antarbudaya, kepemimpinan etis, dan kecerdasan emosional sangat penting untuk menciptakan lingkungan organisasi mahasiswa yang harmonis dan produktif.

**Kata Kunci:** Intercultural Communication, Kepemimpinan Etis, Emotional Intelligence, Resolusi Konflik

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of intercultural communication, ethical leadership, and emotional intelligence on conflict resolution in the multicultural student organization BEM FEB UNSRAT. The research method used a quantitative approach with a survey technique through a questionnaire distributed to 43 respondents. The results of the study indicate that: (1) intercultural communication has a positive and significant effect on conflict resolution, (2) ethical leadership has a positive and significant effect on conflict resolution, (3) emotional intelligence has a positive and significant effect on conflict resolution, and (4) simultaneously, these three variables have a significant effect on conflict resolution with a contribution of 74.1%. These findings indicate that strengthening intercultural communication, ethical leadership, and emotional intelligence is very important for creating a harmonious and productive student organization environment.

**Keywords:** Cross-Cultural Communication, Ethical Leadership, Emotional Intelligence, Conflict Resolution

## PENDAHULUAN

### **Latar Belakang Penelitian**

Organisasi adalah entitas sosial yang terstruktur dan terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Barnard, 1938). Keberadaan organisasi sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik itu di bidang sosial, ekonomi, maupun pendidikan. Dalam setiap organisasi, interaksi antar individu menjadi kunci utama dalam menjalankan roda organisasi. Keberagaman ini memberikan kekuatan dalam membangun kreativitas dan inovasi organisasi, namun di sisi lain juga berpotensi menimbulkan konflik internal apabila tidak dikelola secara baik.

Resolusi konflik adalah Proses di mana seseorang secara sukarela menyelesaikan masalahnya dengan orang lain, mendorong penggunaan metode penyelesaian konflik yang lebih demokratis dan konstruktif, dengan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak yang berkonflik untuk memecahkan masalah mereka sendiri

atau melalui mediasi (Kholifa et al., 2025). Pelatihan resolusi konflik merupakan pendekatan strategis yang diterapkan di banyak organisasi untuk membekali karyawan dengan keterampilan seperti negosiasi, empati, dan pengelolaan emosi (Yulianto et al., 2025).

Berbagai studi mengungkapkan bahwa resolusi konflik dalam organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan budaya. Tiga faktor yang menjadi fokus penelitian adalah intercultural communication, kepemimpinan etis, dan emotional intelligence. Intercultural communication merupakan kemampuan untuk memahami, menghargai, dan mengelola perbedaan budaya dalam interaksi organisasi. Anggota dengan kemampuan komunikasi lintas budaya yang baik akan lebih mudah mencegah kesalahpahaman, membangun solidaritas, serta memperkuat kerja sama. Namun, dalam kenyataannya, masih terdapat hambatan komunikasi antaranggota yang berasal dari latar belakang budaya berbeda.

Kepemimpinan etis berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang adil, transparan, dan penuh integritas. Pemimpin yang berperilaku etis akan lebih dipercaya oleh anggota, sehingga mampu mengurangi potensi konflik. Akan tetapi, masih terdapat gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mengedepankan prinsip etis, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan potensi perpecahan di kalangan anggota organisasi.

Selain itu, emotional intelligence juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan resolusi konflik. Individu yang mampu mengendalikan diri, memahami emosi orang lain, serta membangun hubungan interpersonal yang sehat lebih cenderung menyelesaikan konflik secara konstruktif. Namun, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa masih ada anggota organisasi yang menyelesaikan masalah dengan cara emosional, sehingga memperburuk situasi konflik.

Salah satu organisasi mahasiswa yang memiliki peran strategis adalah Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya, daerah, dan nilai-nilai yang beragam. Dalam konteks organisasi mahasiswa multikultural, seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, interaksi antaranggota yang berasal dari latar belakang budaya, daerah, maupun nilai-nilai yang berbeda sering kali menjadi pemicu munculnya konflik. Keberagaman ini, di satu sisi, merupakan kekuatan yang mendorong kolaborasi dan pertukaran gagasan; namun di sisi lain, berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan perbedaan kepentingan yang dapat mengganggu efektivitas organisasi. Hasil pengamatan menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam pengelolaan konflik pada organisasi mahasiswa multikultural, antara lain: kurang efektifnya komunikasi antaranggota, adanya dominasi kelompok tertentu, rendahnya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, serta kecenderungan penyelesaian konflik yang emosional. Fenomena ini mencerminkan adanya kesenjangan antara ekspektasi organisasi yang menginginkan kerjasama harmonis dengan realita di lapangan yang masih diwarnai ketegangan dan perbedaan kepentingan.

## Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh intercultural communication, kepemimpinan etis, dan emotional intelligence terhadap resolusi konflik pada organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT.
2. Untuk mengetahui pengaruh intercultural communication terhadap resolusi konflik pada organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap resolusi konflik pada organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT.
4. Untuk mengetahui pengaruh emotional intelligence terhadap resolusi konflik pada organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong dan Taylor (2023:3), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga dalam organisasi yaitu orang-orang yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis. Tamsah & Nurung (2022) menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara SDM yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi.

### Intercultural Communication

Milyane et al. (2023) mendefinisikan Komunikasi antarbudaya menjadi ranah penting yang melekat dalam

keseharian masyarakat di zaman teknologi informasi ini, Komunikasi antarbudaya terjadi antara individu dengan latar belakang budaya yang berbeda, dan pada hakikatnya, keberagaman budaya memainkan peran penting dalam proses integrasi sosial. Juliana (2024) mengatakan bahwa Komunikasi antarbudaya memegang peran penting dalam menciptakan keharmonisan dalam komunitas yang multikultural

### **Kepemimpinan Etis**

McManus et al. (2021:45) menjelaskan kepemimpinan etis melibatkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak moral dari tindakan pemimpin terhadap pengikut dan organisasi. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan etis dapat mendorong kolaborasi dan saling pengertian di antara anggota yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

### **Emotional Intelligence**

Ma'arif & Zulia (2021) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seseorang dalam mengenali, merasakan, memahami, mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, serta mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan pribadi dan sosial. Menurut Bariyyah & Latifah (2019), Kecerdasan Emosi adalah kemampuan seseorang untuk mengontrol emosinya sendiri dan orang lain, membedakan emosi satu sama lain, dan menggunakan informasi ini untuk mengarahkan perilaku dan pemikiran mereka.

### **Resolusi Konflik**

Miall et al. (2002) menjelaskan resolusi konflik merupakan istilah yang komprehensif yang berarti bahwa sumber-sumber konflik yang mengakar akan dipertimbangkan dan diselesaikan. Menurut Mayer (2000), resolusi konflik adalah sebuah proses kreatif, interaktif, dan lancar yang membutuhkan lebih dari satu inti pengetahuan dan seperangkat alat.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Kartikasari (2022) bertujuan untuk menguji hubungan antara kecerdasan emosional dengan manajemen konflik terhadap mahasiswa di Universitas X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 310 mahasiswa. Hasil hipotesis menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan manajemen konflik pada mahasiswa Universitas X. Semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi pula manajemen konflik mahasiswa di Universitas X.

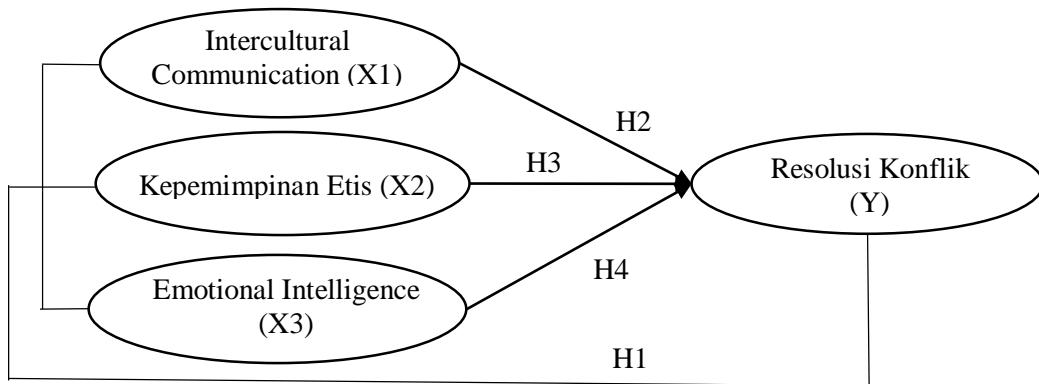
Penelitian Sanusi, Maftuh, & Malihah (2020) bertujuan untuk menganalisa upaya pembentukan karakter kepemimpinan lintas budaya dalam membangun kemampuan resolusi konflik generasi milennial pada mahasiswa Universitas Buana Perjuangan Karawang. Hasil yang ditemukan yaitu upaya yang dilakukan Universitas Buana Perjuangan Karawang dalam membentuk karakter kepemimpinan lintas budaya dan kemampuan resolusi konflik mahasiswa dilakukan dengan cara pelembagaan melalui orientasi pegawai dan mahasiswa, pembentukan satuan pengawas internal dan lembaga penyelesaian konflik, serta upaya edukatif yang dilakukan melalui kolaborasi pelatihan kepemimpinan, Pendidikan Kewarganegaraan, dan Jatidiri Bangsa.

Penelitian Soriano-Vázquez, Castro, & Morales-García (2023) bertujuan untuk menilai peran mediasi manajemen konflik dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja di kalangan perawat. Daftar periksa STROBE untuk studi potong lintang digunakan. Sebanyak 208 perawat berusia antara 18 dan 65 tahun berpartisipasi. Temuan ini mengonfirmasi hubungan positif antara kecerdasan emosional dan manajemen konflik. Demikian pula, hubungan positif antara manajemen konflik dan kepuasan kerja diamati. Selain itu, manajemen konflik divalidasi sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja.

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- H1: Diduga Intercultural Communication, Kepemimpinan etis Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik
- H2: Diduga Intercultural Communication berpengaruh secara positif terhadap resolusi konflik
- H3: Diduga kepemimpinan etis berpengaruh secara positif terhadap resolusi konflik.
- H4: Diduga Emotional intelligence berpengaruh secara positif terhadap resolusi konflik.

**Gambar 1. Model Penelitian***Sumber: Kajian Literatur*

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, yang menekankan analisis data numerik dan pengolahan statistik. Menurut Sugiyono (2021), pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan instrumen penelitian, kemudian dianalisis secara statistik.

### Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa yang tergabung dalam organisasi BEM FEB UNSRAT periode kepengurusan 2024-2025. Penelitian menggunakan teknik total sampling atau sampel jenuh yaitu jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu, 43 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh anggota BEM FEB UNSRAT yang menjadi responden penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi organisasi, literatur, dan referensi terkait yang mendukung penelitian ini.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket) sebagai instrumen utama pengumpulan data. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian yang meliputi intercultural communication, kepemimpinan etis, kecerdasan emosional, dan resolusi konflik.

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator
Intercultural Communication	Proses interaksi antara individu atau kelompok dengan latar belakang budaya yang berbeda, yang sering kali berpotensi menimbulkan konflik karena adanya perbedaan nilai, norma, dan cara berkomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendengarkan secara aktif</li> <li>2. Pembangunan hubungan</li> <li>3. Strategi kompromi</li> <li>4. Strategi kooperatif</li> <li>5. Strategi edukatif</li> <li>6. Hasil resolusi konflik</li> </ol> <p>Guo (2025)</p>
Kepemimpinan Etis	kepemimpinan yang menekankan pengambilan keputusan berdasarkan nilai moral dan etika, dengan mempertimbangkan dampaknya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas</li> <li>2. Keadilan</li> <li>3. Kepedulian</li> <li>4. Pengambilan Keputusan Etis</li> </ol>

Emotional Intelligence	terhadap anggota dan organisasi. Kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi diri sendiri serta orang lain secara tepat, untuk membangun hubungan sosial yang sehat dan produktif,	McManus et al. (2021) 1. Mengenali Emosi Diri 2. Mengelola Emosi 3. Memotivasi Diri 4. Mengenali Emosi Orang Lain (Empati) 5. Membina Hubungan Ma'arif & Zulia (2021)
Resolusi Konflik	Upaya sistematis untuk mengidentifikasi sumber konflik, memilih strategi penyelesaian yang tepat, serta membangun kembali hubungan yang harmonis antarindividu atau kelompok.	1. Identifikasi Sumber Konflik 2. Strategi Penyelesaian Konflik 3. Membangun Hubungan Harmonis Upaya membentuk,kembali hubungan setelah konflik terselesaikan 4. Resolusi Damai Hidayah & Ashar (2021)

## Pengujian Instrumen Penelitian

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur variabel yang diteliti secara akurat (Hair et al., 2022). Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi Pearson Product Moment. Syarat-syarat validitas instrumen:

- Koefisien Korelasi ( $r$  hitung)  $\geq r$  tabel: Suatu item pernyataan dikatakan valid jika nilai korelasi ( $r$  hitung) antara item dengan total skor lebih besar atau sama dengan nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikansi tertentu (biasanya 0,05).
- Signifikansi ( $p$ -value)  $\leq 0,05$ : Menunjukkan bahwa hubungan antara item dan total skor signifikan.
- Analisis Menggunakan Pearson Product Moment

Menurut Shultz (2021), Uji reliabilitas adalah proses untuk menentukan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur fenomena yang sama. Penilaian reliabilitas berfungsi sebagai alat untuk mengukur konsistensi dan kestabilan responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan yang berkaitan dengan berbagai dimensi variabel. Untuk mengukur reliabilitas digunakan teknik Cronbach's Alpha dengan kriteria alpha 0,60. Jika nilai alpha atau  $R$  hitung melampaui 0,60 maka instrumen variabel dianggap reliabel. Sebaliknya jika nilai alpha atau  $R$  hitungnya turun di bawah 0,60 maka instrumen variabel dianggap tidak reliabel.

## Teknik Analisis Data

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model dalam regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika memiliki variabel residual yang berdistribusi secara normal maka model regresi dianggap baik. Pengujian normalitas pada studi ini mempergunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan pendekatan Monte Carlo.

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. multikolinearitas menyebabkan variansi dan standar error yang besar dalam model regresi. Suatu analisis statistik dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai VIF (Variance Inflation Factor). Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas, bisa diketahui dari nilai tolerance serta VIF.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas dapat di uji dengan analisis statistik Glejser, yaitu dengan meregres nilai regresi absoult residual terhadap variabel independennya, jika  $\text{sig} > 0,1$  dikatakan model regresi tidak mengalami Heteroskedastisitas.

## Analisis Regresi linear berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari beberapa

variabel independen terhadap satu variabel dependen. Persamaan model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + e$$

Keterangan:

- $Y$  = Resolusi Konflik  
 $a$  = Konstanta  
 $b1, b2, b3$  = Koefisien regresi  
 $X1$  = Intercultural Communication  
 $X2$  = Kepemimpinan Etis  
 $X3$  = Emotional Intelligence  
 $e$  = Error (residual)

### **Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen Kresna (2020). Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### **Uji Hipotesis**

#### **Uji T (Parsial)**

Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual, dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya dianggap konstan.

- Jika  $th \geq tt$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima; atau jika  $Sig. \leq 0,05$
- Jika  $th < tt$  maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak; atau jika  $Sig. > 0,05$

#### **Uji F (Simultan)**

Ghozali (2016:96) mengemukakan bahwa Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen).

- Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; atau jika  $Sig. \leq 0,05$
- Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak; atau jika  $Sig. > 0,05$

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

**Tabel 2. Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
Intercultural Communication (X1)	X1.1	0,627	0,308	Valid
	X1.2	0,707	0,308	Valid
	X1.3	0,736	0,308	Valid
	X1.4	0,835	0,308	Valid
	X1.5	0,683	0,308	Valid
	X1.6	0,723	0,308	Valid
Kepemimpinan Etis (X2)	X2.1	0,743	0,308	Valid
	X2.2	0,840	0,308	Valid
	X2.3	0,837	0,308	Valid
	X2.4	0,830	0,308	Valid
	X3.1	0,532	0,308	Valid
	X3.2	0,804	0,308	Valid
Emotional Intelligence (X3)	X3.3	0,591	0,308	Valid
	X3.4	0,832	0,308	Valid
	X3.5	0,710	0,308	Valid
	Y1.1	0,753	0,308	Valid
Resolusi Konflik (Y)	Y1.2	0,846	0,308	Valid

Y1.3	0,639	0,308	Valid
Y1.4	0,888	0,308	Valid

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Tabel 2 menunjukkan semua nilai r hitung > r table (0,308) maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan valid dan layak di gunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

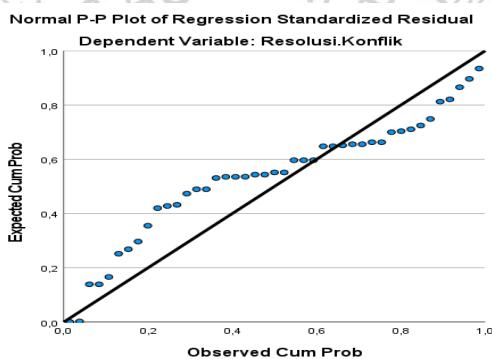
Variabel	Cronbach's Alpha	Status
Intercultural Communication	0,863	Reliabel
Kepemimpinan Etis	0,862	Reliabel
Emotional Intelligence	0,806	Reliabel
Resolusi Konflik	0,880	Reliabel

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha untuk setiap variabel > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan Reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas**

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Gambar 2 menurut grafik P-Plot, menunjukkan Normal P-P Plot dari standardized residual tersebut, titik-titik data sebagian besar mengikuti garis diagonal, yang menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

### Uji Multikolinearitas

#### Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1 (Constant)				
Intercultural Communication			,319	3,134
Kepemimpinan Etis			,270	3,710
Emotional Intelligence			,274	3,650

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Tabel 4 menunjukkan Nilai Tolerance dari ketiga variabel di atas berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10. Berdasarkan kriteria umum, jika nilai Tolerance > 0,1 dan VIF < 10, maka tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model regresi.

**Uji Heteroskedastisitas****Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas Glesjer**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	,717	1,056			,679	,501
Intercultural Communication	-,052	,061	-,240	-,854	,399	
Kepemimpinan Etis	,036	,095	,117	,384	,703	
Emotional Intelligence	,024	,085	,087	,289	,774	

a. Dependent Variable: Resolusi Konflik

Sumber : Output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Sig.) untuk masing-masing variabel yaitu, Intercultural Communication = 0,399, Kepemimpinan Etis = 0,703, Emotional Intelligence = 0,774. Semua nilai signifikansi lebih besar dari > 0,05. Dengan demikian, model ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

**Analisis Linear Berganda****Tabel 6. Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4,565	1,374			3,323	,002
Intercultural Communication	,250	,080	,320	3,125	,004	
Kepemimpinan Etis	,400	,123	,491	3,245	,002	
Emotional Intelligence	,353	,110	,321	3,183	,002	

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Berdasarkan Table 6 dapat di rumuskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,565 + 0,250 X_1 + 0,400 X_2 + 0,130X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda diatas diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Konstanta a sebesar 4,565 memberikan pengertian bahwa jika variabel Intercultural Communication, Kepemimpinan Etis, Emotional Intelligence, tetap dan tidak berubah (sama dengan 0) maka besaran variabel Resolusi Konflik sebesar 4,565.
2. Variabel Intercultural Communication (X1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,250. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada Intercultural Communication akan meningkatkan Resolusi Konflik sebesar 0,250 satuan.
3. Variabel Kepemimpinan Etis (X2) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,400. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada Kepemimpinan Etis akan meningkatkan Resolusi Konflik sebesar 0,400 satuan.
4. Variabel Emotional Intelligence (X3) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,353. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada Emotional Intelligence akan meningkatkan Resolusi Konflik sebesar 0,353 satuan.

**Uji Koefisien Determinasi****Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,760	,741	,96366

a. Predictors: (Constant), Emotional.Intelligence, Intercultural.Communication, Kepemimpinan.Etis

b. Dependent Variable: Resolusi.Konflik

Sumber: Data Olahan Sofware SPSS 27, 2025

Pada model summary diperoleh nilai Koefisien Korelasi (R) sebesar 0,872, yang menunjukkan bahwa Intercultural

Communication, Kepemimpinan Etis, dan Emotional Intelligence secara simultan memiliki hubungan yang kuat dengan Resolusi Konflik. Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,741, yang berarti kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 74,1%, sedangkan sisanya 25,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### Uji t

Hasil uji t pada tabel 6 menunjukkan:

- Nilai thitung untuk Intercultural Communication (X1) adalah sebesar  $3,125 > t$ tabel 1,686 dengan signifikansi p-value =  $0,004 < 0,05$ . Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Hal ini berarti Hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa Intercultural Communication secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Resolusi Konflik dapat diterima atau terbukti.
- Nilai thitung untuk Kepemimpinan Etis (X2) adalah sebesar  $3,245 > t$ tabel 1,686 dengan signifikansi p-value =  $0,002 < 0,05$ . Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Hal ini berarti Hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Etis secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Resolusi Konflik dapat diterima atau terbukti.
- Nilai thitung untuk Emotional Intelligence (X3) adalah sebesar  $3,183 > t$ tabel 1,686 dengan signifikansi p-value =  $0,002 < 0,05$ . Maka Ha diterima dan H0 ditolak. Hal ini berarti Hipotesis (H3) yang menyatakan bahwa Emotional Intelligence secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Resolusi Konflik dapat diterima atau terbukti.

#### Uji F

#### Tabel 8. Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114,434	3	38,145	41,076
	Residual	36,217	39	,929	
	Total	150,651	42		

a. Dependent Variable: Resolusi.Konflik

b. Predictors: (Constant), Emotional.Intelligence, Intercultural.Communication, Kepemimpinan.Etis

Sumber: Data Olahan Software SPSS 27, 2025

Hasil uji F menunjukkan nilai Fhitung sebesar  $36,108 > F$ tabel sebesar 2,852 dengan tingkat signifikansi p-value =  $0,000 < 0,05$ , maka Ha diterima dan H0 ditolak. Hal ini berarti Hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa Intercultural Communication, Kepemimpinan Etis, dan Emotional Intelligence secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Resolusi Konflik dapat diterima atau terbukti.

### Pembahasan

#### Pengaruh Intercultural Communication, Kepemimpinan Etis, dan Emotional Intelligence Terhadap Resolusi Konflik

Hasil penelitian membuktikan bahwa *intercultural communication*, kepemimpinan etis, dan *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *intercultural communication*, kepemimpinan etis, dan *emotional intelligence* menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *intercultural communication*, kepemimpinan etis, dan *emotional intelligence* dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap resolusi konflik antaranggota organisasi tersebut. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ketiga variabel ini menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan keharmonisan dan penyelesaian konflik secara efektif dalam organisasi mahasiswa multikultural.

#### Pengaruh Intercultural Communication Berpengaruh Terhadap Resolusi Konflik

Hasil penelitian membuktikan bahwa *intercultural communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT. Semakin baik komunikasi antar budaya yang terjadi dalam organisasi, maka semakin tinggi kemampuan resolusi konflik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *intercultural communication* menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan

efektivitas resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa di BEM FEB UNSRAT. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel intercultural communication secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik. Namun, ketika ditelaah lebih dalam pada indikator-indikatornya, ditemukan bahwa indikator mendengarkan secara aktif memiliki nilai atau pengaruh yang paling kecil dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan adanya celah atau kelemahan dalam praktik mendengarkan antar anggota organisasi, yang dapat berdampak signifikan pada proses resolusi konflik. Kecilnya pengaruh mendengarkan secara aktif ini akan sangat memengaruhi hasil temuan. Hal ini dapat menjadi pemicu konflik yang terjadi secara berkelanjutan atau berulang, bahkan untuk masalah-masalah kecil. Akan terjadi konflik yang sulit diselesaikan karena kesalahpahaman. Tanpa mendengarkan secara aktif, individu cenderung menginterpretasi pesan berdasarkan asumsi dan bias mereka sendiri, alih-alih memahami maksud dari lawan bicara. Dalam organisasi mahasiswa yang multikultural, di mana perbedaan latar belakang budaya, cara pandang, dan gaya komunikasi sangat beragam, kurangnya kemampuan mendengarkan aktif akan memperparah ketegangan. Ketika seseorang memperhatikan dan meningkatkan kemampuan mendengarkan secara aktif, dapat mendorong pemahaman yang lebih mendalam antar anggota, membangun empati, dan mengurangi kesalahpahaman. Peningkatan ini akan menciptakan lingkungan yang lebih suportif dan inklusif, di mana setiap anggota merasa didengar dan dihargai, sehingga mempercepat proses resolusi konflik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Efendi et al (2024) bahwa komunikasi antarbudaya terbukti memberi dampak positif terhadap peningkatan efektivitas penyelesaian konflik dalam organisasi multikultural.

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis Berpengaruh Terhadap Resolusi Konflik**

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi, semakin efektif penyelesaian konflik yang terjadi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan etis menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan etis secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik. Namun, ketika ditelaah lebih dalam pada indikator-indikatornya, ditemukan bahwa indikator integritas memiliki nilai atau pengaruh yang paling kecil. Temuan ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam persepsi anggota organisasi terhadap integritas pemimpin mereka, yang dapat berdampak signifikan pada proses resolusi konflik. Kecilnya pengaruh integritas ini akan sangat memengaruhi hasil temuan. Hal ini dapat menyebabkan konflik yang terjadi akan sulit diselesaikan secara adil, karena anggota organisasi akan meragukan objektivitas dan niat baik dari pemimpin. Tanpa integritas yang kuat, keputusan pemimpin dalam menengahi konflik dapat dianggap sebagai bentuk favoritisme, bias, atau bahkan kepentingan pribadi. Dalam organisasi multikultural, di mana kepercayaan adalah fondasi utama untuk kerja sama, keraguan terhadap integritas pemimpin dapat memicu ketidakpuasan, resistensi, dan memperdalam perpecahan antar kelompok. Ketika seseorang memperhatikan dan meningkatkan integritas dalam kepemimpinan, dapat membangun kepercayaan yang kuat di antara anggota organisasi. Peningkatan ini akan menciptakan lingkungan yang lebih transparan dan adil, di mana setiap anggota merasa bahwa mereka akan diperlakukan secara setara. Hal ini tidak hanya akan memperkuat legitimasi pemimpin dalam menyelesaikan konflik, tetapi juga mendorong anggota untuk menerima keputusan resolusi konflik dengan lebih baik, sehingga mempercepat dan meningkatkan efektivitas resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural BEM FEB UNSRAT.

### **Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap Resolusi Konflik**

Hasil penelitian membuktikan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran penting dalam proses penyelesaian konflik di lingkungan organisasi. Semakin tinggi kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosinya sendiri maupun orang lain, maka semakin efektif pula upaya yang dilakukan dalam meresolusikan konflik yang terjadi. Oleh karena itu, *Emotional Intelligence* menjadi salah satu faktor kunci yang mendukung terwujudnya resolusi konflik yang konstruktif.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel emotional intelligence secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resolusi konflik. Namun, ketika ditelaah lebih dalam pada indikator-indikatornya, ditemukan bahwa indikator mengenali emosi diri sendiri memiliki nilai atau pengaruh yang paling kecil. Temuan ini mengindikasikan adanya kelemahan di antara anggota organisasi dalam memahami dan menyadari emosi mereka sendiri, yang dapat berdampak signifikan pada proses resolusi konflik. Kecilnya pengaruh kemampuan mengenali emosi diri ini akan sangat memengaruhi hasil temuan dapat menyebabkan konflik akan terjadi dan berlarut-larut karena individu kesulitan mengelola reaksi emosional mereka. Tanpa kesadaran diri yang memadai, seseorang akan mudah terpancing emosi negatif seperti marah, frustrasi, atau tersinggung saat menghadapi perbedaan pendapat.

Mereka mungkin tidak menyadari bahwa respons emosional mereka lah yang memperkeruh situasi, bukan masalah itu sendiri. Hal ini membuat mereka cenderung menyalahkan orang lain dan sulit mencari solusi yang objektif. Ketika seseorang memperhatikan dan meningkatkan kemampuan mengenali emosi diri sendiri, dapat mendorong anggota organisasi untuk lebih sadar akan pemicu emosi mereka. Peningkatan ini akan menciptakan lingkungan yang lebih reflektif dan terkendali, di mana setiap anggota dapat merespons konflik dengan kepala dingin. Hal ini tidak hanya akan mempercepat proses resolusi konflik, tetapi juga mencegah eskalasi masalah dan membangun hubungan yang lebih sehat dalam organisasi mahasiswa multikultural BEM FEB UNSRAT. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kartikasari (2022) yang menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan manajemen konflik pada mahasiswa Universitas X. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri dan orang lain secara efektif, sehingga dapat mencegah serta menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Penelitian ini menyimpulkan bahwa resolusi konflik dalam organisasi mahasiswa multikultural di BEM FEB UNSRAT dipengaruhi secara signifikan oleh *intercultural communication*, kepemimpinan etis, dan *emotional intelligence*.
2. Secara parsial, *intercultural communication* membantu mengurangi kesalahpahaman lintas budaya, kepemimpinan etis menciptakan keadilan dan transparansi, serta *emotional intelligence* mendukung pengelolaan emosi untuk penyelesaian konflik damai.

### Saran

1. BEM FEB UNSRAT agar mengadakan pelatihan keterampilan mendengarkan aktif untuk mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan rasa dihargai, dan mempercepat resolusi konflik; perlu konsisten menunjukkan transparansi dan keadilan dalam pengambilan keputusan agar membangun kepercayaan anggota serta memperkuat legitimasi dalam penyelesaian konflik; dan mengadakan pelatihan kesadaran diri agar anggota mampu mengenali dan mengelola emosi secara konstruktif, sehingga konflik dapat ditangani lebih efektif.
2. Penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel lain seperti trust atau budaya organisasi, menggunakan metode kualitatif (wawancara atau studi kasus) atau memperluas konteks ke organisasi multikultural lain untuk memperkaya wawasan dan generalisasi hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bariyyah, k., & Latifah, L.(2019). Kecerdasan Emosi Siswa Ditinjau dari Jenis Kelamin dan Jenjang Kelas. *Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, Vol. 4, No 2. <https://jurnal.iicet.org/index.php/jpgi/article/view/379>
- Efendi, S., Sunjaya, H., Purwanto, E., & Widiyanarti, T. (2024). Peran Komunikasi Antar Budaya dalam Mengatasi Konflik di Lingkungan Multikultural. *Indonesian Culture and Religion Issues*, 1(4). <https://diksima.pubmedia.id/index.php/diksima/article/view/113>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guo, W. (2025). Conflict Resolution In Intercultural Communication: Strategies For Managing Cultural Conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(73). <https://www.nature.com/articles/s41599-025-04391-0.pdf>

Haerani, A., Alesya, W. P., & Yulianto, H. Pendekatan Kolaboratif pada Resolusi Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Teamwork. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, Vol. 2, No. 1. <https://jicnusantara.com/index.php/jic/article/view/2226>

Hidayah, N., & Ashar, M. U. (2020). *Manajemen Konflik Pelayanan Kesehatan*. Cetakan I. Gowa: Alauddin University Press

Juliana. (2024). *Komunikasi Antarbudaya Dalam Masyarakat Multikultural (Studi Kasus Pada Desa Lilimori Kecamatan Bulutaba Kabupaten Pasangkayu Provinsi Sulawesi Barat)*. (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar). [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/38983-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/38983-Full_Text.pdf)

Kartikasari, R. (2022). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Manajemen Konflik Pada Mahasiswa Universitas X Di Kota Semarang. (Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang). [https://repository.unissula.ac.id/27013/2/30701800109\\_fullpdf.pdf](https://repository.unissula.ac.id/27013/2/30701800109_fullpdf.pdf)

Kholifa, M. N., Yahiji, K., & Solong, N. P. (2025). Implementasi Resolusi Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa Di SDN Tumokang Baru, Kecamatan Dumoga Utara. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 2987–2993. <https://ulilbabainstitute.id/index.php/PESHUM/article/view/7236>

Ma'arif, N. N., & Zulia, M. (2022). Pengaruh Pola Asuh Orangtua Terhadap Kecerdasan Emosi Anak Usia Dini: Studi Siswa Kelompok Bermain Permata Hati Desa Dungus Gresik. *Atthiflah: Journal of Early Childhood Islamic Education*, 8(1), 30–54. <https://jurnal.insida.ac.id/index.php/atthiflah/article/view/122>

Mayer, B. (2000). *The Dinamics of Conflict Resolution*. San Fransisco: Jossey Bass Inc.

McManus, R. M., Ward, S. J., & Perry, A. K. (2023). *Ethical Leadership: A Primer: Second Edition*. Edward Elgar Publishing

Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (2002). *Resolusi Damai Konflik Kontemporer: Menyelesaikan, Mencegah, Melola dan Mengubah Konflik Bersumber*. Cetakan 2. Depok: Grafindo Persada

Milyane, T. M., Dewi, N. P. S., Yusanto, Y., Putra, A. E., Natasari, N., Meisyaroh, S., Nofiasari, W., Haerany, A., Fitriyah, N., Subandi, Y., Rakhman, C. U., Framanik, N. A., Putri, D. M., Rizkia, N. D., & Mustika, A. (2023). *Komunikasi Antarbudaya*. Bandung: Widina Media Utama.

Sanusi, A. R., Maftuh, B., & Malihah, E. (2020). Upaya Pembentukan Karakter Kepemimpinan Lintas Budaya Dalam Membangun Kemampuan Resolusi Konflik Generasi Milenial: (Studi Kasus pada Mahasiswa Universitas Buana Perjuangan Karawang). *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 20(1), 28–37. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmb/article/view/15661>

Soriano-Vázquez, I., Castro, M. C., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional Intelligence As A Predictor Of Job Satisfaction: The Mediating Role Of Conflict Management In Nurses. *Frontiers In Public Health*, 11, 1249020. <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2023.1249020/full>

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.