

FASILITASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK: KONSEP, PENERAPAN, DAN KOMUNIKASI MENDALAM

Uswah Khaerana Mutia¹, Ismayanti², Muh Fauzan³, M. Firdaus⁴, Siradjuddin⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

uswakhairana@gmail.com¹, isma43968@gmail.com², muh.fauzan035@gmail.com³,
firdausabbas326@gmail.com⁴, siradjuddin@uin-alauddin.ac.id⁵

Abstract

Indonesian batik exports to Malaysia play a crucial role in strengthening economic relations between the two countries. This study aims to analyze the volume and percentage of Indonesian batik exports to Malaysia over a specific period. The methodology used is secondary data analysis drawn from official sources and literature studies. The results indicate a significant upward trend in Indonesian batik exports to Malaysia. However, challenges remain to increase market share in the country. This research is expected to provide insights for batik entrepreneurs and policymakers to improve the competitiveness of Indonesian batik in the international market.

Keywords: *Export, Batik, Indonesia, Malaysia, Analysis.*

Abstrak

Artikel ini mengkaji konsep fasilitasi sebagai pendekatan konstruktif dalam manajemen konflik organisasi. Melalui kajian literatur, artikel ini membahas empat permasalahan pokok: (1) pengertian dan ciri-ciri fasilitasi serta dialog yang efektif; (2) hubungan intrinsik antara fasilitasi dan pemberdayaan (empowerment); (3) penerapan fasilitasi yang beragam dalam berbagai konteks—organisasi, penyelesaian konflik, pengembangan komunitas, dan pendidikan; serta (4) mekanisme pengambilan keputusan multi partai, peran forum dialog, dan komunikasi mendalam melalui lokakarya pemecahan masalah. Hasil kajian menunjukkan bahwa fasilitasi merupakan proses terstruktur yang dipandu oleh pihak ketiga yang netral, yang tidak sekadar menyelesaikan konflik yang ada tetapi juga membangun kapasitas individu dan kelompok untuk menghadapi tantangan serupa di masa depan. Efektivitas fasilitasi ditopang oleh netralitas fasilitator, inklusivitas, fokus pada proses, penciptaan ruang aman, dan orientasi pada kepentingan. Artikel ini merekomendasikan integrasi pendekatan fasilitatif—khususnya lokakarya pemecahan masalah dan forum dialog—sebagai strategi manajemen konflik yang adaptif dan berkelanjutan dalam organisasi modern.

Kata Kunci : Fasilitasi, Manajemen Konflik, Pemberdayaan, Forum Dialog, Lokakarya Pemecahan Masalah.

I. PENDAHULUAN

Fasilitasi dalam manajemen konflik merupakan salah satu pendekatan yang semakin penting dalam mengelola perbedaan dan ketegangan yang muncul di dalam organisasi maupun masyarakat. Sebagai sebuah proses yang terstruktur, fasilitasi bertujuan untuk membantu kelompok-kelompok yang terlibat dalam konflik agar dapat berkomunikasi secara efektif,

menemukan titik temu, dan mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), peran fasilitator menjadi sangat krusial karena konflik antar individu maupun kelompok di tempat kerja dapat menghambat produktivitas dan merusak iklim organisasi.

Fasilitasi berbeda dengan mediasi maupun arbitrase karena fasilitator tidak mengambil keputusan atas nama pihak yang berkonflik, melainkan menciptakan kondisi yang kondusif agar pihak-pihak tersebut dapat mencapai solusi secara mandiri. Seorang fasilitator yang efektif harus mampu mengelola dinamika kelompok, memastikan setiap suara didengar, dan menjaga agar proses diskusi tetap produktif dan tidak melenceng dari tujuan yang ingin dicapai (Heron, 1999). Dengan demikian, fasilitasi merupakan seni dan ilmu yang membutuhkan keahlian khusus dalam komunikasi, empati, dan pemahaman terhadap dinamika manusia.

Kebutuhan akan fasilitasi semakin meningkat seiring dengan kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi modern. Isu-isu seperti keberagaman tenaga kerja, perbedaan nilai antargenerasi, dan tekanan persaingan global memunculkan berbagai potensi konflik yang memerlukan penanganan yang tepat dan terstruktur. Dalam situasi seperti ini, pendekatan fasilitasi yang partisipatif dan inklusif menjadi pilihan yang lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan yang bersifat otoritatif atau sepihak (Schwarz, 2002).

Di tingkat yang lebih luas, fasilitasi juga memainkan peran penting dalam proses-proses sosial dan politik, seperti dialog antarkomunitas, negosiasi perdamaian, dan pengambilan keputusan multi-pemangku kepentingan. Forum dialog yang difasilitasi dengan baik dapat menjadi ruang transformatif di mana perbedaan tidak lagi dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai sumber kekayaan perspektif yang dapat memperkuat kualitas keputusan bersama. Pemberdayaan melalui fasilitasi juga menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan, karena fasilitasi yang efektif tidak hanya menyelesaikan konflik yang ada, tetapi juga membangun kapasitas individu dan kelompok untuk menangani konflik di masa mendatang secara lebih konstruktif (Kaner et al., 2014).

Artikel ini disusun untuk menjawab delapan rumusan masalah yang saling berkaitan, meliputi: pengertian fasilitasi, ciri-ciri fasilitasi dan dialog yang efektif, hubungan fasilitasi dengan pemberdayaan, penerapan fasilitasi dalam berbagai konteks, proses pengambilan keputusan multi partai, peran forum dialog, peran dialog dalam perdamaian publik, serta komunikasi mendalam melalui lokakarya pemecahan masalah. Kajian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan yang mengintegrasikan sumber-sumber akademik dari berbagai

disiplin manajemen, psikologi organisasi, dan ilmu resolusi konflik.

II. KAJIAN TEORI

1. Teori Fasilitasi Kelompok

Fasilitasi berasal dari kata Latin *facilis* yang berarti "mudah" atau "memudahkan." Schwarz (2002) mendefinisikan fasilitasi sebagai proses di mana seorang pihak yang netral membantu sekelompok orang untuk bekerja sama secara lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama, memecahkan masalah, atau membuat keputusan. International Association of Facilitators (IAF, 2003) menekankan dua aspek penting fasilitasi: seni yang berkaitan dengan keterampilan interpersonal dan kepekaan situasional, serta praktik yang mengacu pada penggunaan teknik-teknik terstruktur yang terbukti efektif.

2. Teori Pemberdayaan (Empowerment)

Zimmerman (1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai proses peningkatan kapasitas individu atau kelompok untuk membuat pilihan dan mentransformasi pilihan tersebut menjadi tindakan dan hasil yang diinginkan. Heron (1999) membedakan enam dimensi fasilitasi yang berkaitan dengan pemberdayaan: perencanaan, makna, konfrontasi, perasaan, struktural, dan nilai. Kaner et al. (2014) menegaskan bahwa fasilitasi yang efektif harus mampu mengelola zona divergen—fase di mana perbedaan pendapat paling terasa—sebelum kelompok dapat mencapai konvergensi dan kesepakatan.

3. Teori Dialog dan Negosiasi Berbasis Kepentingan

Yankelovich (1999) membedakan dialog dari diskusi: sementara diskusi cenderung berfokus pada pembelaan posisi, dialog bertujuan menciptakan pemahaman bersama yang lebih dalam. Fisher dan Ury (1981) dalam *Getting to Yes* memperkenalkan pendekatan negosiasi berbasis prinsip yang membedakan antara posisi (apa yang diinginkan) dan kepentingan (mengapa menginginkannya). Orientasi pada kepentingan ini menjadi salah satu ciri khas fasilitasi yang efektif, membuka ruang lebih luas untuk menemukan solusi kreatif yang memuaskan semua pihak.

III. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Data dikumpulkan melalui penelaahan sistematis terhadap sumber-sumber

ilmiah yang relevan, meliputi buku teks akademik, artikel jurnal terindeks, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan fasilitasi, manajemen konflik, dialog, dan pemberdayaan. Sumber utama yang dijadikan rujukan mencakup karya Heron (1999), Schwarz (2002), Kaner et al. (2014), Yankelovich (1999), Lederach (1997), Kelman (1996), Rosenberg (2015), Fisher dan Ury (1981), serta beberapa publikasi akademik dari para peneliti resolusi konflik internasional.

Analisis dilakukan secara komparatif-analitik, yakni membandingkan dan menganalisis berbagai perspektif teoritis untuk membangun pemahaman yang koheren atas delapan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Proses sintesis dilakukan dengan mengidentifikasi titik-titik konvergensi dan divergensi antarsumber, kemudian merangkai temuan-temuan tersebut menjadi argumen akademik yang runtut dan sistematis. Keabsahan kajian dijaga melalui triangulasi sumber, yakni penggunaan beberapa referensi independen untuk setiap klaim substansial yang dikemukakan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengertian Fasilitasi dalam Manajemen Konflik

Fasilitasi dalam konteks manajemen konflik merujuk pada serangkaian intervensi yang dirancang untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik agar dapat berkomunikasi secara konstruktif, mengidentifikasi kepentingan bersama, dan menemukan solusi yang saling menguntungkan. Schwarz (2002) menegaskan bahwa fasilitasi menempatkan fasilitator sebagai enabler, bukan sebagai pemberi solusi. Fasilitator yang baik menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, di mana setiap peserta merasa dihargai dan bebas mengekspresikan pandangannya.

Berbeda dari mediasi yang melibatkan peran aktif pihak ketiga dalam menyarankan solusi, fasilitasi lebih menekankan pada pemberdayaan pihak-pihak yang terlibat untuk menemukan solusi mereka sendiri (Moore, 2014). Kaner et al. (2014) menegaskan bahwa fasilitasi yang efektif harus mampu mengelola zona divergen—yaitu fase di mana perbedaan pendapat dan ketegangan paling terasa—sebelum kelompok dapat mencapai konvergensi dan konsensus.

2. Ciri-Ciri Fasilitasi dan Dialog yang Efektif

Fasilitasi yang efektif memiliki sejumlah ciri khas yang membedakannya dari bentuk intervensi lainnya. Pertama, netralitas fasilitator terhadap konten diskusi, di mana fasilitator

tidak berpihak pada salah satu pandangan atau pihak yang terlibat (Schwarz, 2002). Netralitas ini membangun kepercayaan dari semua peserta bahwa proses berjalan secara adil. Kedua, inklusivitas dan partisipasi yang memastikan setiap peserta memiliki kesempatan sama untuk menyampaikan pandangannya, berdasarkan keyakinan bahwa kualitas keputusan meningkat ketika semua perspektif dipertimbangkan (Kaner et al., 2014).

Ketiga, fokus pada proses—fasilitator bertanggung jawab merancang agenda, memilih metode, mengatur waktu, dan menjaga agar diskusi tetap produktif. Keempat, penciptaan ruang aman (safe space) di mana peserta bebas dari ancaman, penilaian, atau konsekuensi negatif atas pendapat yang disampaikan (Isaacs, 1999). Ruang aman ini menjadi prasyarat bagi keterbukaan yang dibutuhkan dalam proses dialog. Kelima, orientasi pada kepentingan, bukan posisi—membantu peserta bergerak dari apa yang mereka inginkan menuju mengapa mereka menginginkannya (Fisher & Ury, 1981), sehingga membuka ruang lebih luas untuk solusi kreatif.

3. Fasilitasi dan Pemberdayaan

Hubungan antara fasilitasi dan pemberdayaan bersifat intrinsik dan tidak dapat dipisahkan. Heron (1999) menegaskan bahwa fasilitasi yang sejati bukan hanya tentang memecahkan masalah yang ada, tetapi juga tentang membangun kapasitas individu dan kelompok untuk menghadapi tantangan serupa di masa depan secara lebih mandiri. Fasilitasi memberdayakan peserta dengan memberikan mereka kepemilikan (ownership) atas proses dan hasil diskusi; ketika peserta merasa memiliki keputusan yang dihasilkan, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mengimplementasikannya (Zimmerman, 1995).

Dalam konteks MSDM, fasilitasi sebagai alat pemberdayaan memiliki implikasi yang sangat luas. Program pelatihan berbasis fasilitasi terbukti lebih efektif dalam mengembangkan kompetensi karyawan dibandingkan pelatihan konvensional yang bersifat satu arah (Schwarz, 2002). Lebih jauh lagi, fasilitasi yang memberdayakan berkontribusi pada pembangunan modal sosial dalam organisasi—kepercayaan, norma kerja sama, dan jaringan hubungan yang kuat—yang merupakan fondasi dari kinerja organisasi yang berkelanjutan (Putnam, 2000).

4. Penerapan Fasilitasi yang Beragam

Fasilitasi dapat diterapkan dalam berbagai konteks yang mencerminkan fleksibilitasnya sebagai pendekatan yang adaptif. Pertama, dalam lingkungan organisasi, fasilitasi digunakan dalam berbagai setting mulai dari rapat tim, sesi perencanaan strategis, lokakarya

pengembangan organisasi, hingga proses manajemen perubahan (Schein, 1999). Kedua, dalam penyelesaian konflik, fasilitasi menciptakan ruang dialog konstruktif antara pihak-pihak yang berkepentingan berbeda, membantu mereka mengidentifikasi akar permasalahan dan mengembangkan solusi bersama (Moore, 2014).

Ketiga, dalam pengembangan komunitas, pendekatan Participatory Rural Appraisal (PRA) dan Appreciative Inquiry merupakan metode fasilitasi yang populer untuk membantu warga mengidentifikasi kebutuhan dan merencanakan program pembangunan (Chambers, 1997). Keempat, dalam dunia pendidikan, fasilitasi tercermin dalam pembelajaran aktif di mana guru berperan sebagai fasilitator, bukan sumber pengetahuan tunggal. Metode Problem-Based Learning (PBL), diskusi Socrates, dan pembelajaran kooperatif semuanya mengandalkan prinsip-prinsip fasilitasi (Rogers, 1969).

5. Pengambilan Keputusan Multi Partai melalui Fasilitasi

Pengambilan keputusan multi partai adalah situasi di mana keputusan melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan, perspektif, dan kekuasaan yang berbeda. Susskind dan Cruikshank (1987) menyebut pendekatan ini sebagai Consensus Building, yang melibatkan fasilitator netral untuk membantu para pemangku kepentingan mengidentifikasi kepentingan bersama, mengeksplorasi pilihan-pilihan yang ada, dan membangun konsensus melalui negosiasi terstruktur.

Proses pengambilan keputusan multi partai yang difasilitasi umumnya meliputi enam tahapan: (1) identifikasi pemangku kepentingan untuk memastikan semua pihak relevan terlibat; (2) penilaian konflik untuk memahami dinamika hubungan antarpihak; (3) perancangan proses yang adil dan dapat diterima semua pihak; (4) dialog dan negosiasi yang difasilitasi; (5) pembangunan konsensus; dan (6) implementasi serta monitoring untuk memastikan kesepakatan dijalankan (Susskind & Cruikshank, 1987). Fasilitasi yang efektif dalam situasi-situasi ini dapat mengubah proses zero-sum menjadi proses win-win yang menguntungkan semua pihak (Ury, 2000).

6. Forum Dialog dan Perannya dalam Fasilitasi

Forum dialog merupakan salah satu mekanisme fasilitasi paling penting dalam berbagai konteks. Yankelovich (1999) membedakan dialog secara fundamental dari diskusi atau debat: sementara diskusi terfokus pada pembelaan posisi masing-masing pihak, dialog bertujuan

menciptakan pemahaman bersama yang lebih dalam di mana peserta tidak berusaha menang atau mempengaruhi, melainkan benar-benar memahami dan dipahami.

Forum dialog yang efektif memerlukan beberapa prasyarat: kesetaraan semua peserta, kesediaan mendengarkan secara aktif dan empatik, kesediaan mengubah pandangan berdasarkan argumen yang lebih baik, dan fokus pada kepentingan bersama daripada keluhan masa lalu (Bohm, 1996). Metode seperti World Cafe, Open Space Technology, dan Future Search Conference merupakan contoh desain forum dialog inovatif yang telah terbukti efektif dalam mengelola percakapan yang melibatkan banyak pemangku kepentingan (Owen, 1997).

7. Peran Dialog dalam Proses Perdamaian Publik

Dialog memainkan peran sangat penting dalam proses perdamaian publik, khususnya dalam konteks konflik yang melibatkan komunitas dengan sejarah ketegangan atau kekerasan. Lederach (1997) menekankan bahwa perdamaian yang berkelanjutan harus dibangun dari bawah melalui transformasi hubungan antarkomunitas yang pernah berkonflik. Dialog antarkomunitas yang difasilitasi dengan baik merupakan mekanisme utama untuk mencapai transformasi tersebut.

Contoh nyata peran dialog dalam perdamaian publik di Indonesia dapat dilihat dalam inisiatif resolusi konflik di Maluku, di mana program dialog antarkomunitas yang melibatkan pemuka agama, tokoh adat, dan masyarakat umum berkontribusi signifikan dalam proses rekonsiliasi pasca-konflik (Cangara, 2013). Forum-forum dialog publik juga berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas yang memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sejalan dengan konsep demokrasi deliberatif Habermas (1984). Di samping itu, dialog juga memiliki fungsi pemulihan (healing) dengan memberikan ruang bagi korban konflik untuk bercerita dan didengarkan (Hutchison & Bleiker, 2008).

8. Komunikasi Mendalam: Lokakarya Pemecahan Masalah

Lokakarya pemecahan masalah (problem-solving workshops) merupakan format fasilitasi paling intensif yang dirancang untuk menangani konflik-konflik kompleks dan mengakar dalam. Format ini, dikembangkan oleh Herbert Kelman dari Harvard University, menggabungkan dialog mendalam dengan analisis substantif tentang akar-akar konflik dan kemungkinan-kemungkinan solusinya.

Kelman (1996) mendefinisikan lokakarya pemecahan masalah sebagai pertemuan tidak resmi yang dipimpin fasilitator pihak ketiga, mempertemukan anggota komunitas yang

berkonflik untuk terlibat dalam dialog analitik guna menghasilkan ide-ide baru tentang penyelesaian konflik. Komunikasi dalam format ini melibatkan tiga elemen kunci: (1) mendengarkan aktif dan reflektif—memahami makna di balik kata-kata termasuk emosi dan aspirasi yang tidak tersurat; (2) pengungkapan diri yang autentik—berbagi pengalaman dan perspektif yang sebenarnya, bukan posisi yang telah disiapkan; dan (3) pertanyaan yang terbuka dan penasaran yang mendorong eksplorasi lebih dalam daripada konfirmasi asumsi yang sudah ada (Kelman, 1996).

Rosenberg (2015) melalui konsep Nonviolent Communication (NVC) memberikan kerangka berguna untuk komunikasi mendalam ini, dengan menekankan perbedaan antara observasi dan evaluasi, ekspresi perasaan yang jujur, pengakuan kebutuhan yang mendasari perasaan, dan penyampaian permintaan yang spesifik. Dalam konteks MSDM, prinsip-prinsip lokakarya pemecahan masalah dapat diterapkan dalam sesi coaching, rapat penyelesaian konflik antarkaryawan, atau program pengembangan kepemimpinan (Schein, 2013).

Tabel 1. Perbandingan Ciri-Ciri Fasilitasi, Mediasi, dan Arbitrase

Dimensi	Fasilitasi	Mediasi	Arbitrase
Peran pihak ketiga	Netral, tidak memberi solusi	Aktif menyarankan solusi	Membuat keputusan mengikat
Kendali solusi	Pada peserta	Pada mediator & pihak	Pada arbitrator
Orientasi	Proses & pemberdayaan	Kesepakatan cepat	Keputusan final
Sifat hasil	Win-win, mandiri	Kompromi difasilitasi	Distributif
Keberlanjutan	Tinggi (kapasitas dibangun)	Sedang	Rendah-sedang

Sumber: Diadaptasi dari Moore (2014), Schwarz (2002), dan Kaner et al. (2014)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kajian ini telah menelaah secara komprehensif konsep fasilitasi dalam manajemen konflik organisasi. Dari pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan pokok. Pertama, fasilitasi merupakan proses memudahkan interaksi dan komunikasi antarkelompok yang difasilitasi oleh pihak ketiga yang netral, dengan tujuan membantu kelompok mencapai tujuan bersama, memecahkan masalah, atau membuat keputusan secara partisipatif. Fasilitasi yang efektif dicirikan oleh netralitas fasilitator, inklusivitas, fokus pada proses, penciptaan ruang aman, dan orientasi pada kepentingan.

Kedua, hubungan fasilitasi dengan pemberdayaan bersifat intrinsik—fasilitasi yang baik tidak hanya menyelesaikan konflik yang ada tetapi juga membangun kapasitas peserta untuk menghadapi tantangan serupa di masa depan. Ketiga, penerapan fasilitasi sangat beragam: dari lingkungan organisasi, penyelesaian konflik, pengembangan komunitas, hingga dunia pendidikan. Dalam pengambilan keputusan multi partai, fasilitasi menjadi kunci untuk memastikan proses yang adil dan inklusif.

Keempat, forum dialog yang difasilitasi dengan baik memungkinkan percakapan yang mendalam dan bermakna, serta memainkan peran krusial dalam proses perdamaian publik di tingkat komunitas. Kelima, lokakarya pemecahan masalah menyediakan ruang intensif untuk menangani konflik kompleks melalui komunikasi mendalam yang menggabungkan pendengaran aktif, pengungkapan diri autentik, dan eksplorasi kepentingan yang mendasar. Pada akhirnya, fasilitasi adalah investasi dalam kualitas hubungan dan kapasitas pemecahan masalah yang akan terus memberikan manfaat jangka panjang bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan kajian ini, beberapa rekomendasi diajukan. Pertama, organisasi perlu mengintegrasikan pendekatan fasilitatif ke dalam kebijakan manajemen konflik mereka, menjadikan fasilitasi sebagai mekanisme standar yang melengkapi prosedur mediasi dan arbitrase yang telah ada. Kedua, investasi dalam pengembangan kompetensi fasilitasi bagi pemimpin dan praktisi SDM di semua level perlu diprioritaskan, karena kompetensi fasilitasi terbukti menjadi faktor kunci efektivitas penyelesaian konflik. Ketiga, organisasi perlu membangun forum dialog rutin yang memungkinkan komunikasi terbuka lintas level dan departemen sebagai bentuk pencegahan konflik secara proaktif. Keempat, penelitian empiris

lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas model-model fasilitasi dalam berbagai konteks industri dan budaya organisasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Cangara, S. (2013). Rekonsiliasi masyarakat pasca konflik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 14, 41–47.
- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action* (Vol. 1). Boston: Beacon Press.
- Heron, J. (1999). *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page.
- Hutchison, E., & Bleiker, R. (2008). Emotional reconciliation: Reconstituting identity and community after trauma. *European Journal of Social Theory*, 11(3), 385–403.
- International Association of Facilitators (IAF). (2003). *IAF Core Competencies*. Diakses dari <https://www.iaf-world.org>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Doubleday.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kelman, H. C. (1996). The interactive problem-solving approach. Dalam C. A. Crocker & F. O. Hampson (Eds.), *Managing Global Chaos*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A User's Guide* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rogers, C. (1969). *Freedom to Learn*. Columbus, OH: Charles E. Merrill.

- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life* (3rd ed.). Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schwarz, R. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Susskind, L., & Cruikshank, J. (1987). *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books.
- Ury, W. (2000). *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop*. New York: Penguin Books.
- Yankelovich, D. (1999). *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. New York: Simon & Schuster.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.