



Peran Komunikasi Interpersonal dan Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik di Tempat Kerja Era Digital

Firman Arifin¹, Dhea Nur Taryska², Vita Melati Istyawati³, Fernando Ananda Pratama⁴, Harja Aditya⁵, Ahmad Nizar Yogatama⁶

^{1,2,3,4,5,6} Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

¹Corresponding author: firmandro@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran komunikasi interpersonal dan budaya organisasi dalam pengelolaan konflik di tempat kerja pada era digital. Menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang mengutamakan empati, keterbukaan, dan umpan balik langsung efektif mengurangi kesalahpahaman dan mempercepat penyelesaian konflik. Budaya organisasi yang inklusif dan adaptif juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Meskipun teknologi digital mempercepat komunikasi, potensi miskomunikasi meningkat sehingga membutuhkan pengelolaan strategis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis tentang pentingnya empati dalam komunikasi interpersonal serta panduan praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan adaptasi. Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan responden yang terbatas dan kurang mendalami dampak teknologi tertentu. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan sektor dan mengeksplorasi peran teknologi komunikasi digital secara mendalam.

Kata Kunci: Budaya organisasi, komunikasi interpersonal, manajemen konflik, tempat kerja, era digital.

ABSTRACT

This study examines the role of interpersonal communication and organizational culture in managing workplace conflict in the digital era. Using a qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis. The findings indicate that interpersonal communication emphasizing empathy, openness, and immediate feedback reduces misunderstandings and expedites conflict resolution. Additionally, an inclusive and adaptive organizational culture fosters a harmonious and productive work environment. While digital technology accelerates communication, it also heightens the risk of miscommunication, necessitating strategic and effective management. This study contributes theoretically by highlighting the importance of empathy in interpersonal communication and offers practical insights for organizations to develop a collaborative, innovative, and adaptable work culture. Limitations include a narrow respondent scope and the absence of specific analysis of certain technologies. Future research should broaden sector coverage, include more respondents, and delve deeper into the role of digital communication technology.

Keywords: Organizational Culture, Interpersonal Communication, Conflict Management, Workplace, Digital Era

PENDAHULUAN

Pada era digital ini, proses suatu usaha mengalami transformasi signifikan dimana menghadirkan tantangan dan kesempatan baru dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (Stone et al, 2015). Dalam hal ini penuh tantangan, komunikasi interpersonal dan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mengelola konflik di tempat kerja. Komunikasi interpersonal merupakan suatu alur pertukaran informasi, perasaan, dan makna antar individu melalui interaksi verbal maupun non-verbal. (DeVito, R., 2016) menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman antar individu tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat di lingkungan kerja. Di sisi lain, budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang diajarkan oleh suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota di dalamnya. Menurut (Tsalits & Kismono, 2019), budaya organisasi yang inklusif dapat membantu menghasilkan ungkapan perasaan saling percaya dan kolaborasi, yang menjadi fondasi penting dalam menyelesaikan konflik. Kemajuan teknologi dan transformasi digital telah mengubah pola kerja serta kebutuhan kompetensi tenaga kerja. Mengenai hal ini, sumber daya manusia perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat memahami bagaimana teknologi dapat memperluas efisiensi dan efektivitas dalam suatu pekerjaan (Bondarouk & Brewster, 2016). Untuk menanggapi perubahan yang ditimbulkan oleh digitalisasi, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dari lingkungan internal maupun eksternal. Kemampuan ini memerlukan budaya organisasi yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan yang terus berlangsung (Tsalits & Kismono, 2019).

Konflik di tempat kerja sering kali muncul akibat perbedaan persepsi, kepentingan, atau nilai antar individu maupun kelompok. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja dapat mempengaruhi produktivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan jika tidak dikelola dengan baik (Gren, 2019). Di era digital, konflik semakin kompleks dengan hadirnya teknologi komunikasi yang mempercepat penyebaran informasi, namun juga meningkatkan potensi miskomunikasi. Teknologi digital, seperti email dan platform komunikasi bold, meskipun mempercepat kolaborasi, sering kali menjadi ketegangan menyebabkan hasil interpretasi yang salah. Oleh karena itu, pengelolaan konflik memerlukan pendekatan strategi, salah satunya melalui peningkatan kualitas komunikasi interpersonal dan penguatan budaya organisasi.

Lingkungan kerja sering menjadi tempat terjadinya interaksi yang kompleks antara individual dengan berbagai sudut, penghargaan, dan target. Hal ini membuat konflik di tempat kerja menjadi fenomena yang hampir tidak dapat dihindari dalam organisasi. Keterangan yang lain menyatakan, konflik sering kali hadir dengan bentuk kompetisi yang dipicu oleh ambisi serta emosi untuk meraih kemenangan, yang dapat menciptakan rivalitas tidak sehat, sehingga dapat dikenal dengan sebutan konflik kerja (Hasibuan, M. S. P., 2019). Kondisi ini berpeluang untuk mengurangi potensi, menurunkan kepuasan kerja, dan merusak interaksi antara karyawan dengan karyawan lainnya (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi keahlian dan pengetahuan atau sumber ilmu yang penting untuk mengatasi perbedaan serta perselisihan antara dua pihak atau lebih, baik pada level individual, golongan maupun organisasi secara menyeluruh. Proses ini melibatkan strategi perencanaan untuk mengelola permasalahan dengan maksud tujuan mencapai solusi yang ingin diraih. Komunikasi menjadi elemen kunci dalam manajemen konflik, baik pihak-pihak yang terlibat langsung maupun penengah, guna menyusun tak-tik penyelesaian dan memastikan proses berjalan menuju hasil yang diharapkan. Pendekatan yang digunakan

dalam manajemen konflik terdapat sifat menyeleweng maupun membangun, dengan pendekatan positif yang mengutamakan kompromi dan negosiasi untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan bagi seluruh pihak yang terlibat (Robbins & Judge, 2017).

Dalam situasi ini, komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Menurut DeVito(2016), mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses pertukaran informasi, ide, atau perasaan antara individu yang memungkinkan adanya umpan balik langsung. Dalam konteks kerja, komunikasi interpersonal memiliki fungsi penting untuk menciptakan keterbukaan, meningkatkan koordinasi, dan meminimalkan konflik. Komunikasi interpersonal melibatkan komponen verbal dan nonverbal yang memungkinkan peserta berinteraksi secara langsung. Indikator utama komunikasi interpersonal yang efektif meliputi kejelasan pesan, empati, aktivitas mendengarkan secara aktif, keterbukaan dan kejujuran, serta umpan balik langsung. Informasi yang disampaikan secara jelas dan spesifik membantu mencegah kesalahpahaman, sedangkan empati meningkatkan kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan atau perasaan orang lain. Aktivitas mendengarkan secara aktif memastikan pesan dipahami sepenuhnya, sementara keterbukaan dan kejujuran membangun kepercayaan melalui komunikasi yang transparan. Umpan balik langsung memungkinkan tanggapan segera untuk memastikan pesan telah diterima dan dipahami dengan benar.

Penelitian sebelumnya oleh (Goleman et al , 2013) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat penyelesaian masalah, dan memperkuat kerja sama tim. Dalam konteks era digital, peran komunikasi interpersonal semakin penting untuk menjembatani kesenjangan yang sering muncul akibat penggunaan teknologi yang intensif dalam organisasi. Budaya organisasi mengilustrasikan suatu aturan seperti ketentuan norma, nilai, serta aturan yang membentuk perilaku individu pada suatu organisasi. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai kesepahaman di antara anggota yang mendorong mereka untuk bertindak serupa, baik di dalam maupun di luar jangkauan lingkungan organisasi. Dengan demikian, karyawan diinginkan lebih termotivasi dan produktif, sehingga mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. (Leonardi, 2021) menemukan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal yang baik dapat meningkatkan penyelesaian konflik secara konstruktif, terutama dalam konteks tim virtual. Selain itu, studi (Tsalits & Kismono, 2019), mencatat bahwa budaya organisasi yang inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sehingga mengurangi resistensi terhadap perubahan dan konflik internal. Dalam penelitian lain, (Cameron & Quinn, 2011), menyoroti bahwa organisasi dengan budaya kolaboratif cenderung lebih berhasil dalam menangani konflik antar tim dibandingkan dengan organisasi yang hierarkis. Dalam konteks era digital, peran teknologi dalam membentuk komunikasi dan budaya organisasi juga tidak dapat diabaikan. Sebuah studi oleh (Bondarouk & Brewster, 2016), menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menjadi alat yang efektif dalam mendukung pengelolaan konflik jika digunakan secara strategis, seperti melalui pelatihan komunikasi berbasis teknologi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Stone et al., 2015), yang menekankan pentingnya adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi untuk mencegah munculnya konflik baru di lingkungan kerja digital.

Meski demikian, banyaknya suau organisasi atau perusahaan yang belum memahami penerapan budaya organisasi dalam pengelolaan konflik, terutama di era digital saat ini. Kajian lain mengenai peran budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja pada

era digital masih terbatas dan belum ditemukannya temuan yang pasti, serta masih terus berkembang seiring berjalannya waktu. Pada saat memahami suatu peran mengenai budaya organisasi dalam manajemen konflik, diperlukan pembahasan mengenai penelitian-penelitian sebelumnya serta konsep-konsep teoritis yang relevan. Tindakan mengapresiasi yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi dapat membentuk persepsi dan penyelesaian konflik akan memberikan wawasan berharga dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan inklusif. Dengan ini, penelitian ini bermaksud untuk menjadi wadah guna menambah wawasan mengenai budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja di era digital (Schein & Schein, 2021). Oleh sebab itu, kajian ini akan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap pengelolaan konflik di lingkungan kerja, dengan perhatian utama pada praktik pengampunan yang sesuai dengan konteks budaya organisasi dan penerapannya untuk mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif dan efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk mendalami peran komunikasi interpersonal dan budaya organisasi dalam manajemen konflik di tempat kerja, khususnya dalam era digital yang terus berkembang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena secara mendalam dengan peneliti sebagai instrumen utama. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen, yang dianalisis secara deduktif untuk menggali makna dan pola interaksi di lingkungan kerja tanpa fokus pada generalisasi (Sugiyono, 2018). Dengan cara ini, penelitian mampu menangkap detail-detail penting, seperti dinamika komunikasi interpersonal, interaksi kelompok, dan dampak budaya organisasi terhadap pengelolaan konflik.

Metode utama yang digunakan mencakup observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Wawancara dirancang untuk mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan strategi yang digunakan individu dalam mengelola konflik. Peneliti juga melakukan observasi langsung pada aktivitas organisasi, seperti rapat dan diskusi tim, guna memahami pola komunikasi nyata dalam konteks kerja. Dokumen internal organisasi, seperti kebijakan dan laporan terkait konflik, turut dianalisis untuk memberikan perspektif yang lebih kaya (Bowen, 2009). Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana budaya organisasi dan komunikasi interpersonal memengaruhi pengelolaan konflik.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, di mana individu dipilih berdasarkan relevansi mereka terhadap penelitian. Kriteria meliputi pengalaman kerja minimal dua tahun dan keterlibatan langsung dalam komunikasi interpersonal, budaya organisasi, serta manajemen konflik. Dengan demikian, peneliti dapat memperoleh perspektif dari berbagai posisi dalam organisasi, seperti manajer dan karyawan, untuk memastikan data yang terkumpul mencerminkan kompleksitas lingkungan kerja.

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

No	Inisial Informan	Jabatan/Posisi	Durasi Pengalaman Kerja	Bidang Tanggung Jawab	Keterangan Khusus
1	CK	Karyawan	5 tahun	Operasional Harian	Menyampaikan pentingnya empati dalam komunikasi.
2	RS	Karyawan	3 tahun	Tim Pengembangan Proyek	Mengapresiasi budaya organisasi inklusif.
3	MDF	Manajer	10 tahun	Manajemen Tim	Menekankan risiko miskomunikasi dalam teknologi.
4	GW	Supervisor	7 tahun	Koordinasi Antar Tim	Menggunakan empati untuk meningkatkan produktivitas.

Proses analisis data meliputi empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara, mencatat seluruh informasi yang relevan. Selanjutnya, data yang terkumpul diringkas dan difokuskan pada tema atau pola utama. Data yang telah disederhanakan disajikan dalam bentuk narasi, memudahkan pemahaman hubungan antar variabel. Kesimpulan kemudian ditarik berdasarkan analisis mendalam, disertai verifikasi untuk memastikan validitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memainkan peran kunci dalam mengurangi kesalahpahaman dan mempercepat penyelesaian konflik di tempat kerja. Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan hasil observasi dan wawancara. Indikator utama yang mendukung efektivitas komunikasi ini meliputi kejelasan pesan, empati, keterbukaan, dan umpan balik langsung. Di antara indikator tersebut, empati diidentifikasi sebagai faktor paling signifikan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Selain itu, budaya organisasi yang inklusif juga memiliki peran penting dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan dan konflik, sementara teknologi digital mempercepat proses komunikasi, meskipun meningkatkan risiko miskomunikasi akibat interpretasi pesan yang berbeda.

Tabel 2. Hasil Wawancara

No	Inisial Informan	Jabatan/Posisi	Pertanyaan	Jawaban
1	CK	Karyawan	Bagaimana komunikasi interpersonal membantu Anda mengelola konflik?	Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu saya menyelesaikan konflik dengan lebih cepat. Empati sangat penting.

2	RS	Karyawan	Apa dampak budaya organisasi inklusif terhadap dinamika tim?	Budaya organisasi inklusif membuat saya merasa dihargai dan mendorong kerja sama yang lebih baik.
3	MDF	Manajer	Apa risiko terbesar dalam penggunaan teknologi digital untuk komunikasi?	Teknologi mempercepat tugas, tetapi miskomunikasi sering terjadi karena kesalahan interpretasi pesan.
4	GW	Supervisor	Bagaimana Anda menggunakan empati dalam komunikasi sehari-hari?	Empati membantu memahami kebutuhan rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Hasil wawancara dengan responden memperkuat temuan ini. Salah satu responden, CK, menekankan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka membantunya menyelesaikan konflik dengan lebih cepat, terutama ketika empati menjadi bagian dari proses. Responden lain, RS, mencatat bahwa budaya organisasi yang inklusif membuatnya merasa dihargai dan membantu mencegah konflik sejak awal melalui keterlibatan yang setara. MDF, seorang manajer, menyatakan bahwa meskipun teknologi digital mempercepat pekerjaan, kesalahan kecil dalam komunikasi digital dapat memicu kesalahpahaman besar, terutama dalam situasi emosional. GW, seorang supervisor, menyoroti bahwa empati dalam komunikasi sehari-hari sangat membantu dalam memahami kebutuhan rekan kerja dan menjaga produktivitas tim meskipun menghadapi berbagai tantangan.

Tabel 3. Hasil Observasi

No	Aspek Observasi	Temuan
1	Rapat Tim	Diskusi berlangsung secara terbuka, namun beberapa anggota terlihat kurang aktif berpartisipasi.
2	Interaksi Sehari-hari	Karyawan menggunakan platform digital untuk komunikasi cepat, dengan potensi miskomunikasi pada pesan singkat.
3	Dinamika Budaya Organisasi	Nilai inklusif terlihat dari pelibatan semua anggota tim dalam pengambilan keputusan, adaptasi teknologi dilakukan melalui pelatihan.

Tabel 4. Hasil Dokumen

No	Jenis Dokumen	Temuan
1	Kebijakan Internal	Kebijakan mencantumkan nilai inklusif, panduan penyelesaian konflik berbasis mediasi, dan prosedur eskalasi komunikasi.
2	Laporan Terkait Konflik	Konflik sering melibatkan perbedaan interpretasi tugas, rekomendasi pelatihan komunikasi interpersonal diajukan.
3	Dokumen Pelatihan	Modul pelatihan mencakup sesi tentang empati, keterbukaan, dan penggunaan teknologi komunikasi secara efektif.

Tabel 5. Hasil Triangulasi Data

No	Tema Utama	Hasil Triangulasi
1	Komunikasi Interpersonal	Empati dan umpan balik langsung dari wawancara didukung oleh observasi interaksi langsung dalam rapat serta dokumen kebijakan yang menekankan komunikasi terbuka.
2	Budaya Organisasi	Budaya inklusif dari wawancara konsisten dengan observasi pengambilan keputusan kolektif dan dokumen kebijakan yang mengutamakan kolaborasi.
3	Teknologi Digital	Percepatan komunikasi dari teknologi digital muncul dalam wawancara dan observasi, namun dokumen menunjukkan risiko miskomunikasi akibat kurangnya panduan teknis.

Sesudah didapatkan hasil triangulasi data, tema dikelompokkan menjadi 3 tema utama dan didapatkan pola yang muncul dari masing-masing tema tersebut.

Tabel 6. Pemetaan Tema

No	Tema Utama	Pola yang Muncul
1	Empati dalam Komunikasi	Empati meningkatkan penyelesaian konflik, ditemukan di semua data (wawancara, observasi, dokumen).
2	Inklusivitas dalam Budaya	Budaya inklusif mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan, terlihat dalam keputusan tim dan wawancara.
3	Percepatan dan Risiko Teknologi	Teknologi digital mempercepat proses, tetapi potensi miskomunikasi muncul tanpa panduan jelas.

Budaya organisasi yang inklusif terbukti mampu mengurangi konflik yang tidak produktif dan meningkatkan keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi melaporkan tingkat konflik yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang lebih hierarkis. Di sisi lain, teknologi digital, seperti email, media sosial, dan aplikasi kolaborasi, meskipun mempercepat penyampaian informasi, sering menjadi sumber konflik akibat interpretasi pesan yang berbeda. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi yang strategis, baik secara interpersonal maupun melalui teknologi, menjadi hal yang esensial untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pembahasan

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan DeVito (2016), yang menegaskan bahwa komunikasi interpersonal mencakup komponen verbal dan nonverbal yang secara signifikan mendukung pemahaman langsung antarindividu. Temuan ini juga mendukung studi Goleman et al. (2013), yang menyoroti bahwa empati dan keterbukaan memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja tim. Dalam konteks budaya organisasi, penelitian ini memperkuat pandangan Schein (2021), yang mengidentifikasi budaya organisasi sebagai cerminan norma dan nilai yang membentuk perilaku anggota organisasi. Selain itu, temuan ini konsisten dengan studi Cameron dan Quinn (2011), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Penggunaan teknologi digital dalam komunikasi organisasi memberikan manfaat sekaligus tantangan. Penelitian ini mendukung pandangan peneliti lain (Leonardi, 2021), yang menyatakan bahwa teknologi digital dapat menjadi alat yang efektif untuk mendukung pengelolaan konflik jika diterapkan dengan strategi yang tepat. Namun, risiko miskomunikasi akibat interpretasi pesan yang berbeda juga menjadi isu yang perlu dikelola dengan hati-hati. Hal ini menegaskan pentingnya panduan komunikasi digital yang jelas dan pelatihan khusus untuk meminimalkan potensi konflik. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen konflik dengan menekankan pentingnya empati dalam komunikasi interpersonal serta budaya organisasi yang inklusif. Temuan ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana elemen-elemen ini dapat diintegrasikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif. Secara praktis, hasil penelitian ini menawarkan rekomendasi bagi organisasi untuk menyelenggarakan pelatihan komunikasi interpersonal berbasis teknologi dan membangun budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Dengan pendekatan yang strategis, organisasi diharapkan dapat mengelola konflik secara lebih efektif, terutama di era digital yang terus berkembang.

Lebih jauh, temuan penelitian ini memberikan implikasi yang luas bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan strategi komunikasi yang holistik di tempat kerja. Empati, sebagai elemen kunci dalam komunikasi interpersonal, tidak hanya meningkatkan hubungan antarindividu tetapi juga mendorong terbentuknya tim yang lebih solid dan kolaboratif. Ketika budaya organisasi yang inklusif dikombinasikan dengan teknologi digital yang diimplementasikan secara strategis, hasilnya adalah lingkungan kerja yang tidak hanya mampu mengelola konflik tetapi juga memanfaatkan konflik sebagai peluang untuk inovasi dan perbaikan. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih adaptif dalam menghadapi tantangan era digital, seperti peningkatan keterampilan digital dan pengembangan kebijakan yang mendukung komunikasi efektif. Dalam jangka panjang, pelatihan berbasis teknologi yang fokus pada keterampilan komunikasi interpersonal, termasuk empati dan keterbukaan, dapat membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang harmonis sekaligus responsif terhadap dinamika perubahan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya peran manajemen dalam memfasilitasi interaksi yang sehat melalui pendekatan proaktif terhadap konflik. Manajer perlu dilengkapi dengan alat dan pelatihan yang relevan untuk mengelola tim dalam situasi yang kompleks, termasuk penggunaan teknologi komunikasi secara bijaksana untuk meminimalkan risiko miskomunikasi. Secara keseluruhan, temuan ini tidak hanya relevan dalam konteks organisasi di era digital tetapi juga dapat menjadi acuan bagi berbagai sektor dalam menghadapi tantangan serupa, baik pada tingkat nasional maupun global.

Penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas cakupan sektor, melibatkan lebih banyak responden, dan mengeksplorasi secara spesifik peran teknologi digital tertentu dalam mengelola konflik. Pendekatan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif juga diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih mendalam dan aplikatif, sehingga mampu menghasilkan solusi yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen konflik tetapi juga memberikan pedoman praktis yang dapat diterapkan secara langsung dalam pengelolaan organisasi yang berkelanjutan. Lebih jauh, temuan penelitian ini memberikan implikasi yang luas bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan strategi komunikasi yang holistik di tempat kerja. Empati, sebagai elemen kunci dalam komunikasi interpersonal, tidak

hanya meningkatkan hubungan antarindividu tetapi juga mendorong terbentuknya tim yang lebih solid dan kolaboratif. Seperti yang disampaikan oleh salah satu responden, CK: "Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu saya menyelesaikan konflik dengan lebih cepat. Ketika saya merasa didengar dan memahami perspektif orang lain, masalah dapat diselesaikan tanpa ketegangan lebih lanjut. Empati benar-benar menjadi kunci dalam menjaga hubungan baik di tempat kerja."

Ketika budaya organisasi yang inklusif dikombinasikan dengan teknologi digital yang diimplementasikan secara strategis, hasilnya adalah lingkungan kerja yang tidak hanya mampu mengelola konflik tetapi juga memanfaatkan konflik sebagai peluang untuk inovasi dan perbaikan. Hal ini diperkuat oleh pandangan responden lain, RS: "Budaya organisasi yang inklusif membuat saya merasa lebih dihargai sebagai individu. Ketika semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk berbicara dan berbagi ide, konflik sering kali bisa dicegah sejak awal." Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih adaptif dalam menghadapi tantangan era digital, seperti peningkatan keterampilan digital dan pengembangan kebijakan yang mendukung komunikasi efektif. Dalam konteks ini, MDF, seorang manajer, menyatakan: "Teknologi digital memang membantu menyelesaikan tugas lebih cepat, tetapi kami harus berhati-hati dengan cara berkomunikasi. Kesalahan kecil dalam pesan digital dapat memicu kesalahpahaman besar, terutama ketika emosi terlibat." Dalam jangka panjang, pelatihan berbasis teknologi yang fokus pada keterampilan komunikasi interpersonal, termasuk empati dan keterbukaan, dapat membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang harmonis sekaligus responsif terhadap dinamika perubahan.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya peran manajemen dalam memfasilitasi interaksi yang sehat melalui pendekatan proaktif terhadap konflik. Manajer perlu dilengkapi dengan alat dan pelatihan yang relevan untuk mengelola tim dalam situasi yang kompleks, termasuk penggunaan teknologi komunikasi secara bijaksana untuk meminimalkan risiko miskomunikasi. Hal ini sejalan dengan pandangan GW, seorang supervisor, yang menyatakan: "Menggunakan empati dalam komunikasi sehari-hari sangat membantu saya memahami kebutuhan rekan kerja. Kombinasi budaya organisasi yang suportif dan komunikasi yang baik telah membantu tim kami tetap produktif meskipun menghadapi berbagai tantangan." Secara keseluruhan, temuan ini tidak hanya relevan dalam konteks organisasi di era digital tetapi juga dapat menjadi acuan bagi berbagai sektor dalam menghadapi tantangan serupa, baik pada tingkat nasional maupun global. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas cakupan sektor, melibatkan lebih banyak responden, dan mengeksplorasi secara spesifik peran teknologi digital tertentu dalam mengelola konflik. Pendekatan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif juga diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih mendalam dan aplikatif, sehingga mampu menghasilkan solusi yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen konflik tetapi juga memberikan pedoman praktis yang dapat diterapkan secara langsung dalam pengelolaan organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi interpersonal dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengelola konflik di tempat kerja, terutama di era digital yang terus berkembang. Komunikasi yang efektif, yang ditandai oleh empati, keterbukaan, dan umpan balik langsung, terbukti mampu mengurangi kesalahpahaman dan mempercepat

penyelesaian konflik. Di sisi lain, budaya organisasi yang inklusif dan fleksibel membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan meningkatkan produktivitas tim. Namun, penggunaan teknologi digital dalam komunikasi, meskipun memberikan banyak manfaat, tetap memiliki potensi menciptakan miskomunikasi apabila tidak dikelola dengan strategi yang tepat.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi signifikan, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang pentingnya empati dalam komunikasi interpersonal dan peran budaya organisasi inklusif dalam pengelolaan konflik. Secara praktis, penelitian ini menawarkan panduan bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik. Beberapa rekomendasi meliputi penyelenggaraan pelatihan komunikasi interpersonal berbasis teknologi untuk meningkatkan empati dan keterbukaan di antara karyawan, membangun budaya organisasi yang adaptif dan inklusif sebagai dasar pengelolaan konflik, serta mengembangkan kebijakan dan alat komunikasi berbasis teknologi guna meminimalkan risiko miskomunikasi, terutama dalam kolaborasi virtual.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pendekatan kualitatif yang digunakan dengan jumlah responden yang terbatas membatasi generalisasi hasil penelitian ke seluruh jenis organisasi. Selain itu, penelitian ini lebih terfokus pada komunikasi interpersonal dan budaya organisasi, tanpa mengeksplorasi secara mendalam pengaruh faktor eksternal seperti kebijakan industri atau regulasi pemerintah. Dampak spesifik teknologi komunikasi tertentu juga belum ditelaah secara rinci. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan metode gabungan kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi secara spesifik peran teknologi komunikasi, seperti platform kolaborasi digital, dalam dinamika konflik di tempat kerja. Perluasan cakupan studi dengan melibatkan organisasi dari berbagai sektor juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih beragam dan mendalam mengenai pengelolaan konflik. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang dapat semakin memperkaya literatur dan menawarkan solusi yang relevan untuk berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. **The International Journal of Human Resource Management*, 27*(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal*, 9*(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework** (3rd ed.). Jossey-Bass.
- DeVito, J. A. (2016). **The interpersonal communication book** (14th ed.). Pearson.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). **Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence**. Harvard Business Review Press.
- Gren, L. (2019). The links between agile practices, interpersonal conflict, and perceived productivity. **arXiv**. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1904.05843>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). **Manajemen sumber daya manusia** (Edisi revisi). Bumi Aksara.

- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. **Administrative Science Quarterly*, 66*(4), 1–9. <https://doi.org/10.1177/00018392211015918>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). **Qualitative data analysis: A methods sourcebook** (3rd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Organizational behavior** (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). **Organizational culture and leadership** (5th ed.). Wiley.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. **Human Resource Management Review*, 25*(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Sugiyono. (2018). **Metode penelitian kualitatif**. Alfabeta.
- Tsalits, A. H., & Kismono, G. (2019). Organizational culture types and individual readiness for change: Evidence from Indonesia. **Diponegoro International Journal of Business*, 2*(2), 86–95. <https://doi.org/10.14710/dijb.2.2.2019.86-95>