

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., MM
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH.,CHT
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP

Manajemen Konflik di Era Digital

Tantangan dan Peluang di Dunia Kerja Hybrid

Editor:
Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA
Dr. Yenni Fayanni, SE, M.Ak, PIA
Dr. Suharto, MM
Umar Burhan, SE., M.M
Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun

Manajemen Konflik di Era Digital

Tantangan dan Peluang
di Dunia Kerja Hybrid

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., MM
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH.,CHT
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP

Editor:

Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA
Dr. Yenni Fayanni, SE, M.Ak, PIA
Dr. Suharto, MM
Umar Burhan, SE., M.M
Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun

Penerbit
litnus.

**Manajemen Konflik di Era Digital:
Tantangan dan Peluang di Dunia Kerja Hybrid**

Penulis :

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., MM
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH.,CHt
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP

Editor :

Prof. Dr. Nur Fadrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA
Dr. Yenni Fayanni, SE, M.Ak, PIA
Dr. Suharto, MM
Umar Burhan, SE., M.M
Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun

ISBN : 978-623-127-650-6
E-ISBN : 978-623-127-647-6 (PDF)

Copyright © Januari 2026

Ukuran: 15.5 cm x 23 cm; Hal: xii + 118

Isi merupakan tanggung jawab penulis.
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Desainer sampul : Muhammad Ridho Naufal

Penata isi : Muhammad Ridho Naufal

Cetakan I, Januari 2026

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

CV. Literasi Nusantara Abadi

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018



Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul Manajemen Konflik di Era Digital: Tantangan dan Peluang di Dunia Kerja Hybrid ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai respons terhadap dinamika baru dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital dan perubahan model kerja, khususnya model kerja hybrid yang semakin berkembang pasca pandemi global.

Perubahan mendasar dalam struktur dan pola kerja, seperti penerapan remote working, kolaborasi virtual, serta fleksibilitas waktu dan tempat bekerja, telah membawa dampak signifikan terhadap manajemen organisasi, termasuk dalam pengelolaan konflik. Konflik yang muncul tidak lagi terbatas pada interaksi tatap muka, melainkan juga terjadi melalui platform digital, menghadirkan tantangan baru dalam komunikasi, kolaborasi, hingga penegakan budaya organisasi. Pada saat yang sama, era digital juga membuka berbagai peluang dalam penanganan konflik, seperti pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi, membangun pemahaman lintas generasi, dan memperkuat nilai-nilai inklusivitas di lingkungan kerja.

Dalam penyusunan buku ini, penulis berupaya menggabungkan pendekatan teoretis dan praktis dengan merujuk pada penelitian-penelitian ilmiah terbaru serta studi kasus aktual di berbagai organisasi. Diharapkan, kehadiran buku ini dapat memberikan wawasan komprehensif mengenai dinamika manajemen konflik di era digital, serta menawarkan solusi yang relevan dan aplikatif bagi para praktisi, akademisi, maupun mahasiswa

yang ingin memahami serta mengelola konflik secara efektif di lingkungan kerja hybrid.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga buku ini dapat terselesaikan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berharga dalam pengembangan ilmu manajemen konflik, khususnya dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era digital.

Surabaya, January 2026

Dr. Indra Prasetyo, SP, MM

MOTTO

**Kesederhanaan Sering
Kali Lebih Membahagiakan
Dibanding Kemewahan
Yang Semu**



Daftar Isi

Kata Pengantar.....	iii
MOTTO.....	v
Daftar Isi.....	vii
RINGKASAN.....	ix

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penulisan.....	6
D. Manfaat Buku.....	9

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN KONFLIK

A. Definisi dan Jenis Konflik.....	13
B. Sumber-Sumber Konflik.....	16
C. Teori-Teori Manajemen Konflik.....	19
D. Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi.....	21

BAB 3

PERKEMBANGAN DUNIA KERJA DI ERA DIGITAL

A. Transformasi Digital dalam Dunia Kerja	25
B. Kemunculan Model Kerja Hybrid.....	28
C. Perubahan Pola Interaksi dan Komunikasi.....	30
D. Dampak Digitalisasi terhadap Budaya Organisasi	33

BAB 4

DINAMIKA KONFLIK DI LINGKUNGAN KERJA HYBRID

A. Bentuk-Bentuk Konflik di Lingkungan Kerja Hybrid	37
B. Faktor Penyebab Konflik di Era Digital	40
C. Studi Kasus Konflik di Perusahaan Hybrid.....	42

BAB 5

TANTANGAN MANAJEMEN KONFLIK DI ERA DIGITAL

A. Hambatan Komunikasi Virtual.....	47
B. Kesenjangan Digital dan Teknologi	49
C. Manajemen Multigenerasi dan Budaya	52
D. Privasi, Keamanan Data, dan Etika Digital	54

BAB 6

PELUANG DAN STRATEGI RESOLUSI KONFLIK

A. Pemanfaatan Teknologi untuk Resolusi Konflik	57
B. Pengembangan Soft Skill di Era Digital.....	59
C. Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif.....	62
D. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Konflik Hybrid.....	64

BAB 7

STUDI KASUS DAN BEST PRACTICE

A. Studi Kasus Nyata di Berbagai Organisasi.....	69
B. Analisis dan Solusi yang Diterapkan.....	72
C. Best Practice dalam Manajemen Konflik Digital	74

BAB 8

REKOMENDASI DAN IMPLIKASI PRAKTIS

A. Rekomendasi untuk Pimpinan dan HR.....	77
B. Implikasi Kebijakan Organisasi	80
C. Pengembangan SDM untuk Masa Depan	82

Bio Data Penulis	87
------------------------	----

Daftar Pustaka.....	95
---------------------	----



RINGKASAN

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika dunia kerja, khususnya pada sistem kerja hybrid yang menggabungkan kerja jarak jauh (*remote*) dan kerja di kantor. Transformasi ini menimbulkan tantangan baru dalam hal manajemen konflik, sekaligus membuka peluang untuk memperbaiki cara organisasi mengelola perbedaan dan ketegangan di lingkungan kerja.

Pertama, komunikasi yang dilakukan secara virtual sering kali menyebabkan miskomunikasi atau salah tafsir. Ketidakhadiran isyarat nonverbal seperti bahasa tubuh dan intonasi suara menyulitkan pegawai dalam memahami pesan secara utuh. Hal ini dapat meningkatkan potensi konflik akibat persepsi yang berbeda-beda. Selain itu, penggunaan berbagai platform digital, seperti email, chat, maupun video *conference*, kerap menimbulkan *overload* informasi yang memicu stres dan konflik interpersonal.

Kedua, perbedaan akses teknologi antar karyawan juga menjadi tantangan tersendiri. Tidak semua individu memiliki tingkat literasi digital yang sama, sehingga dapat terjadi kesenjangan dalam partisipasi dan kontribusi. Keterbatasan perangkat maupun koneksi internet yang tidak stabil juga memperbesar kemungkinan terjadinya konflik, terutama jika berdampak pada produktivitas kerja.

Selanjutnya, sistem kerja hybrid menuntut tingkat kepercayaan dan kemandirian yang lebih tinggi. Namun, kurangnya pengawasan langsung dapat menimbulkan rasa ketidakadilan atau kecemburuan, misalnya dalam hal pembagian tugas, penilaian kinerja, dan promosi. Situasi ini bisa berujung pada konflik antar individu atau tim, jika tidak dikelola secara transparan dan adil.

Di sisi lain, kemajuan teknologi digital juga menawarkan solusi inovatif untuk manajemen konflik. Beragam perangkat lunak kolaborasi dan komunikasi dapat digunakan untuk mendeteksi serta menengahi konflik sejak dini. Misalnya, adanya fitur tracking aktivitas dan diskusi di platform digital memungkinkan manajer untuk memantau dinamika tim dan mengambil langkah preventif jika muncul indikasi ketegangan.

Selain itu, era digital memudahkan akses terhadap pelatihan manajemen konflik secara daring. Karyawan dapat mengikuti pelatihan soft skills, seperti komunikasi efektif, empati, dan resolusi konflik, tanpa batasan ruang dan waktu. Hal ini berpotensi meningkatkan kapasitas individu maupun organisasi dalam menangani perbedaan secara konstruktif.

Peluang lain adalah terbukanya ruang dialog yang lebih inklusif dan fleksibel. Dalam dunia kerja hybrid, rapat daring dapat mengakomodasi partisipasi dari berbagai lokasi dan latar belakang, sehingga suara setiap individu lebih mudah didengar. Teknologi juga memungkinkan pelaporan konflik secara anonim, yang dapat mempercepat penanganan masalah tanpa rasa takut akan stigma atau diskriminasi.



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Transformasi digital telah merevolusi cara organisasi beroperasi, berinteraksi, serta menyelesaikan persoalan internal, termasuk konflik yang muncul di lingkungan kerja. Salah satu perubahan paling signifikan pasca-pandemi COVID-19 adalah adopsi model kerja hybrid, yakni perpaduan antara pekerjaan tatap muka di kantor dan pekerjaan jarak jauh (remote working). Model ini menawarkan fleksibilitas yang sangat dibutuhkan di era modern, namun di sisi lain juga menghadirkan tantangan baru terutama dalam aspek manajemen konflik dan kesejahteraan karyawan (Laelawati, 2025). Untuk memahami secara mendalam peran manajemen konflik di era digital dan dunia kerja hybrid, penting untuk menelaah tantangan, peluang, serta strategi yang dapat diimplementasikan oleh organisasi. Salah satu tantangan utama dalam lingkungan kerja hybrid adalah komunikasi digital yang kurang efektif. Interaksi melalui platform daring seperti email, chat, atau video conference seringkali tidak mampu menggantikan komunikasi tatap muka secara penuh. Keterbatasan dalam menangkap ekspresi nonverbal, misinterpretasi nada, serta kecenderungan untuk menunda respon dapat memicu kesalahpahaman antarkaryawan, yang pada akhirnya memperbesar potensi konflik interpersonal (TUW Digital Business Solution, 2024). Selain itu, model kerja hybrid dapat menimbulkan ketimpangan pengakuan

dan keadilan. Karyawan yang lebih sering hadir di kantor cenderung lebih diingat dan diakui atas kontribusinya, sementara mereka yang bekerja dari rumah kadang merasa terpinggirkan dan kurang mendapat apresiasi (Umsida, 2025).

Isolasi sosial menjadi isu penting dalam konteks hybrid work. Kurangnya interaksi fisik dapat menyebabkan karyawan merasa terputus secara emosional dari rekan kerja maupun organisasi. Fenomena ini dikenal sebagai “great detachment,” di mana keterlibatan emosional karyawan terhadap perusahaan menurun drastis, sehingga meningkatkan risiko terjadinya konflik serta menurunkan semangat kerja (Mediana, 2025). Selain itu, hilangnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat kemudahan akses digital menyebabkan tekanan untuk selalu standby, yang berpotensi menimbulkan stres, burnout, hingga memperparah konflik akibat kelelahan dan frustrasi (CDC UIN, 2025). Meskipun membawa tantangan, digitalisasi juga menyediakan peluang untuk inovasi dalam manajemen konflik organisasi. Teknologi kolaborasi digital seperti Slack, Zoom, atau Microsoft Teams memungkinkan komunikasi yang lebih terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, sehingga memperkecil ruang untuk misinterpretasi. Fitur seperti chat grup, video call, dan collaborative workspace dapat mempercepat proses identifikasi dan penyelesaian konflik jika dimanfaatkan secara efektif (Umsida, 2025).

Penerapan manajemen berbasis hasil (result-oriented management) juga menjadi solusi untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi dalam penilaian kinerja, sehingga mengurangi potensi konflik yang disebabkan oleh persepsi ketidakadilan. Evaluasi kinerja yang berbasis output dan pencapaian target akan lebih adil dibandingkan sistem penilaian yang subjektif atau berbasis kehadiran fisik semata (Laelawati, 2025). Selain itu, peran pemimpin dan HRD sangat vital dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan suportif. Tindakan proaktif seperti pelatihan komunikasi digital, forum diskusi terbuka, serta penerapan mediasi netral dapat meredam eskalasi konflik dan membangun kepercayaan tim (TUW Digital Business Solution, 2024). Agar strategi manajemen konflik berjalan efektif, organisasi perlu melakukan peninjauan ulang terhadap kebijakan sumber

daya manusia. Strategi yang adaptif meliputi penyusunan kebijakan kesejahteraan mental, program work-life balance, serta penyediaan fasilitas konseling daring bagi karyawan yang mengalami tekanan psikologis (Umsida, 2025). Keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi harus dijaga agar karyawan tetap termotivasi, sehat secara mental, dan produktif (Pertiwi, 2025). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif juga harus memberi ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik konstruktif, serta memastikan proses promosi dan penyelesaian masalah berjalan secara transparan dan adil (Hakim, 2023; Dami et al., 2022). Pendekatan ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi, dan kejelasan peran dapat menurunkan tingkat konflik serta meningkatkan keterikatan individu dengan organisasi (Septiani & Frianto, 2024.; Sulistiyani et al., 2022).

Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan di era digital. Perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan, baik secara teknis maupun soft skill, untuk menghadapi tantangan dunia kerja hybrid (Linawati, 2017; Yusa & Rananda, 2019). SDM yang berkualitas tinggi mampu menciptakan produktivitas dan efisiensi, serta memastikan kelangsungan dan perkembangan organisasi (Hassan et al., 2022). Selain itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan SDM yang berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang dan kesejahteraan karyawan. Program pengembangan karir, pelatihan berkelanjutan, dan insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Basuki, 2023). Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM yang profesional, transparan, dan berkelanjutan adalah kunci dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan kepentingan individu, serta mengoptimalkan potensi kognitif dan fisik setiap karyawan (Natalia et al., 2023).

Secara keseluruhan, manajemen konflik dalam era digital dan lingkungan kerja hybrid tidak lagi cukup hanya mengandalkan pendekatan tradisional. Organisasi harus mampu mengintegrasikan inovasi teknologi, kebijakan adaptif, dan pendekatan humanistik dalam mengelola sumber daya manusianya. Dengan memahami tantangan dan peluang yang ada,

serta mengimplementasikan strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Keterlibatan aktif pemimpin, HRD, serta seluruh karyawan dalam membangun budaya komunikasi terbuka dan saling mendukung adalah fondasi utama dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, pengelolaan konflik yang efektif menjadi kunci sukses organisasi di era transformasi digital dan model kerja hybrid yang semakin kompleks dan dinamis..

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, buku referensi ini bertujuan untuk merumuskan serta mengkaji secara mendalam masalah-masalah kunci yang terkait dengan manajemen konflik dalam lingkungan kerja hibrida di era digital. Dalam konteks transformasi digital yang pesat, pola kerja hybrid yang memadukan kehadiran fisik dan virtual menjadi fenomena yang semakin lazim di berbagai organisasi, termasuk di sektor akuntansi. Namun, perubahan ini membawa tantangan baru dalam hal dinamika interpersonal dan intrapersonal antar karyawan, terutama terkait dengan potensi konflik yang muncul akibat perbedaan preferensi, budaya kerja, hingga adaptasi teknologi. Buku referensi ini secara khusus akan mengidentifikasi berbagai faktor pemicu konflik interpersonal, seperti perbedaan gaya komunikasi, persepsi akan keadilan kerja, serta ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dalam tim yang tersebar secara geografis. Selain itu, penelitian ini juga akan memerhatikan faktor-faktor intrapersonal, seperti stres akibat perubahan sistem kerja, kecemasan terhadap penggunaan teknologi digital, dan penyesuaian diri terhadap ekspektasi organisasi yang semakin dinamis. Identifikasi faktor-faktor tersebut menjadi krusial agar organisasi dapat memahami sumber utama permasalahan dan merancang intervensi yang tepat sasaran.

Selanjutnya, buku referensi ini akan menganalisis efektivitas strategi manajemen konflik yang telah diterapkan oleh organisasi, baik yang bersifat preventif maupun kuratif. Dalam pengaturan kerja hybrid, organisasi dituntut untuk mengadopsi pendekatan manajemen konflik yang adaptif, misalnya melalui pelatihan komunikasi digital, fasilitasi mediasi daring,

serta penyusunan kebijakan kerja yang fleksibel namun tetap tegas. Evaluasi terhadap strategi-strategi ini penting untuk mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) sekaligus potensi hambatan yang dihadapi organisasi dalam mengelola konflik di era digital. Tidak kalah penting, buku referensi ini juga akan mengeksplorasi peran teknologi digital sebagai mediator konflik dan fasilitator komunikasi yang efektif di lingkungan kerja hybrid. Teknologi, seperti platform kolaborasi daring, aplikasi komunikasi instan, dan sistem manajemen proyek berbasis digital, berpotensi mempercepat penyelesaian konflik sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Namun, penggunaan teknologi juga dapat memunculkan tantangan baru, seperti mispersepsi akibat komunikasi tertulis yang kurang jelas, serta risiko overload informasi yang dapat memicu stres kerja.

Buku referensi ini turut mengevaluasi dampak work-life balance dan work engagement terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan di lingkungan kerja hybrid. Work-life balance menjadi isu sentral, mengingat batas antara ruang kerja dan ruang pribadi semakin kabur di era digital, sehingga potensi konflik peran dan ketegangan keluarga semakin meningkat (Pertiwi, 2025). Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam mendukung work-life balance, seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan psikososial, dapat meningkatkan engagement dan produktivitas karyawan (Yessica & Efferin, 2022; Zaynuri et al., 2023). Buku referensi ini juga berupaya memahami bagaimana inisiatif pemberdayaan karyawan dapat berkontribusi pada pencapaian work-life harmony, khususnya di kalangan akuntan di PT S. Pemberdayaan karyawan, yang meliputi pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan serta akses terhadap sumber daya pengembangan diri, diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sekaligus menurunkan tingkat stres akibat konflik kerja (Yessica & Efferin, 2022; Zaynuri et al., 2023).

Lebih lanjut, pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan menjadi aspek krusial yang akan dianalisis. Stres kerja yang bersumber dari tekanan tugas, beban kerja berlebih, maupun konflik peran, terbukti dapat menurunkan kinerja dan kepuasan kerja, bahkan meningkatkan risiko turnover (Fardianto & Muzakki, 2021; Yessica & Efferin, 2022).

Buku Referensi ini juga akan mengkaji bagaimana kebijakan dan nilai-nilai organisasi, seperti dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dapat memengaruhi komitmen dan kepuasan karyawan secara signifikan.

Selain itu, buku referensi ini akan mengeksplorasi hubungan antara dukungan organisasi dengan retensi karyawan, serta peran mediasi work-life balance dalam hubungan tersebut (Hassan et al., 2022). Dengan kata lain, organisasi yang secara konsisten memberikan dukungan kepada karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Buku Referensi ini juga akan mengkaji pengaruh konflik kerja dan konflik keluarga terhadap produktivitas karyawan, mengingat interaksi antara kedua konflik tersebut dapat berdampak signifikan pada pencapaian target organisasi (Adetya, 2025). Selanjutnya, penelitian ini akan mengukur secara parsial dan simultan dampak konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh (Susilo & Wahyudin, 2020). Akhirnya, buku referensi ini akan menelaah dampak konflik peran terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan, serta menguji apakah stres kerja memediasi hubungan antara konflik peran dan kepuasan kerja (Juwita & Arintika, 2018). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan manajemen konflik yang efektif, memperkuat work-life harmony, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan di era kerja hybrid yang semakin kompleks dan dinamis.

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, tujuan dari penulisan ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh konflik peran, konflik kerja, dan work-life balance terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan dalam konteks lingkungan kerja hibrida, terutama di tengah tantangan era digital saat ini (Adetya, 2025; Lucyanda et al., 2023). Tujuan ini dipandang penting karena perubahan paradigma kerja yang mengedepankan fleksibilitas dan pemanfaatan teknologi digital telah menciptakan

tantangan baru, baik dari segi manajemen sumber daya manusia maupun pencapaian kinerja organisasi. Kondisi kerja hibrida yang menggabungkan aktivitas daring dan luring menuntut penyesuaian budaya organisasi, peran, serta ekspektasi karyawan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan potensi konflik peran dan kerja.

Secara lebih rinci, Buku Referensi ini bertujuan untuk mengevaluasi secara mendalam dampak work-life balance dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Buku referensi ini juga akan mempertimbangkan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut, mengingat kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh antara work-life balance dan stres kerja terhadap kinerja karyawan (Adhitarma & Adnyani, 2023; Pertiwi, 2025). Dalam lingkungan kerja hibrida, work-life balance seringkali menjadi perhatian utama karena integrasi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang semakin kabur. Oleh karena itu, penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana kemampuan organisasi dalam memfasilitasi work-life balance dapat membantu mengurangi stres kerja serta meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Selanjutnya, buku referensi ini juga berupaya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat turnover intention auditor, khususnya pada firma akuntansi Big 4. Turnover intention merupakan salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di industri jasa profesional yang sangat bergantung pada keahlian dan komitmen karyawan. Dalam hal ini, buku referensi akan memperhatikan bagaimana dukungan supervisor dapat bertindak sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat atau memperlemah dampak konflik peran, seperti konflik kerja-keluarga dan konflik keluarga-kerja, terhadap niat untuk keluar dari organisasi (Lucyanda et al., 2023). Buku Referensi ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

Selain itu, studi ini juga akan menyelidiki bagaimana intervensi perusahaan, seperti program keseimbangan kerja-hidup, dapat mengurangi konflik peran dan pada akhirnya meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan. Program-program ini dapat berupa fleksibilitas waktu kerja,

fasilitas dukungan psikologis, hingga pelatihan manajemen stres. Penelitian akan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari work-life balance serta work engagement terhadap kinerja karyawan, dengan menekankan peran mediasi work-life balance dalam memperkuat hubungan antara work engagement dan kinerja (Pertiwi, 2025). Dengan kata lain, penelitian ini ingin mengetahui apakah keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila didukung oleh work-life balance yang baik.

Lebih jauh lagi, buku referensi ini juga bertujuan untuk mengkaji pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi stres kerja dan beban kerja. Stres kerja dan beban kerja yang berlebihan seringkali menjadi penghalang pencapaian work-life balance yang optimal, sehingga penting untuk menguji peran keduanya dalam memperantarai hubungan antara work-life balance dan kinerja karyawan (Pertiwi, 2025). Selain itu, buku referensi juga akan mengidentifikasi dampak work engagement terhadap kinerja individu, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui work-life balance sebagai mediator utama. Temuan ini akan memperkaya pemahaman mengenai pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung keterlibatan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

Buku referensi ini juga akan menginvestigasi bagaimana konflik kerja dan konflik keluarga memengaruhi kinerja karyawan, serta menguji peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja dalam memperantarai hubungan tersebut (Adetya, 2025). Dalam banyak kasus, konflik yang terjadi di lingkungan kerja maupun keluarga dapat menurunkan semangat dan produktivitas karyawan, sehingga penelitian ini ingin mengeksplorasi apakah kepuasan kerja dapat berperan sebagai buffer yang menekan dampak negatif konflik-konflik tersebut terhadap kinerja.

Dengan cakupan tujuan yang komprehensif ini, buku referensi diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata, baik secara teoretis maupun praktis, bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan organisasi, khususnya dalam mengelola tantangan kerja hibrida di era digital. Dari sisi teoretis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai

mekanisme mediasi dan moderasi dalam hubungan antara konflik peran, work-life balance, stres kerja, work engagement, dan kinerja karyawan. Sementara dari sisi praktis, buku referensi ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan program pengelolaan sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan serta dinamika kerja modern.

Secara keseluruhan, buku referensi ini tidak hanya membatasi diri pada pengujian hubungan langsung antar variabel, melainkan juga menelusuri peran variabel mediasi dan moderasi yang dapat menjelaskan mekanisme bagaimana dan kapan hubungan-hubungan tersebut terjadi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan retensi, serta mendorong kinerja dan kepuasan karyawan di tengah tantangan kerja hibrida dan transformasi digital yang semakin kompleks..

D. Manfaat Buku

Buku referensi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkaya wawasan organisasi, khususnya dalam mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif di era kerja hibrida. Dalam situasi dunia kerja yang semakin dinamis dan kompleks, kemampuan organisasi untuk mengelola konflik menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Manajemen konflik yang baik bukan hanya menekan potensi disrupsi yang dapat menghambat kinerja, tetapi juga mendorong munculnya inovasi, kolaborasi, dan solusi kreatif dalam menghadapi perbedaan yang ada (Adhitarma & Adnyani, 2023).

Salah satu tantangan utama dalam dunia kerja modern adalah menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi (work-life balance), terutama di tengah penerapan model kerja hibrida. Kerja hibrida memunculkan fleksibilitas yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun juga membawa risiko kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Buku referensi ini hadir untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara work-life balance dengan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat mendorong semangat

kerja, rasa tanggung jawab, dan kepuasan secara menyeluruh (Septiani & Frianto, 2024.; Shabrina & Ratnaningsih, 2019). Pemahaman ini sangat penting bagi akuntan maupun profesi lain yang rentan menghadapi tekanan kerja tinggi dan tuntutan penyelesaian tugas yang kompleks dalam waktu singkat.

Lebih jauh, manfaat yang ditawarkan buku ini juga mencakup kontribusi terhadap pengembangan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan responsif. Dalam konteks perubahan lingkungan kerja yang cepat, organisasi dituntut untuk tidak hanya menjaga produktivitas, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dalam menjaga keseimbangan hidup. Dengan demikian, hasil penelitian dan pembahasan dalam buku ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan SDM yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi (Pertiwi, 2025; Sulistiyani et al., 2022). Kebijakan yang mendukung work-life balance terbukti mampu meningkatkan performa kerja, menurunkan tingkat absensi, serta mengurangi tingkat turnover karyawan (Barasa & Tunjungsari, 2024), sehingga secara langsung berdampak positif terhadap efisiensi operasional dan daya saing organisasi.

Selain itu, buku referensi ini dirancang untuk menjadi rujukan utama bagi para praktisi dan akademisi dalam memahami dinamika konflik dan manajemen work-life balance di lingkungan kerja modern. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi menghadapi berbagai tantangan baru, seperti perubahan pola kerja, ekspektasi karyawan yang semakin beragam, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi informasi yang berkembang pesat. Buku ini menyajikan berbagai temuan penelitian dan studi kasus yang relevan untuk mendukung perumusan kebijakan baru, khususnya yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja jarak jauh maupun hibrida (Hassan et al., 2022; Prasad & Prasad, 2023).

Kontribusi buku ini tidak hanya berhenti pada tataran teoritis, melainkan juga memberikan panduan praktis yang aplikatif dalam mengelola konflik dan menyeimbangkan kehidupan kerja karyawan. Dengan landasan ilmiah yang kuat, buku ini diharapkan dapat menjadi sumber inspirasi

bagi organisasi dalam membangun sistem kerja yang adaptif, inklusif, dan humanis. Berbagai strategi manajemen konflik yang diuraikan dalam buku ini dapat menjadi pedoman dalam menyusun langkah-langkah penyelesaian konflik yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif, sehingga organisasi dapat mengantisipasi potensi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Di sisi lain, buku ini juga menawarkan perspektif baru bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen SDM, khususnya terkait eksplorasi dimensi lain dari work-life balance dan dampaknya terhadap produktivitas organisasi (Adhitarma & Adnyani, 2023). Temuan-temuan yang disajikan dapat menjadi pijakan awal untuk studi lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen karyawan, serta hubungan antara keseimbangan hidup dengan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, buku referensi ini diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi organisasi dan praktisi SDM, tetapi juga bagi kalangan akademisi dan peneliti yang menaruh perhatian pada isu-isu manajemen konflik dan keseimbangan kehidupan kerja di era digital. Dengan memperkaya literatur dan menyediakan solusi praktis berbasis penelitian yang aktual, buku ini dapat menjadi kontribusi penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM di Indonesia dan kawasan global yang lebih luas. Keberadaan buku ini diharapkan mampu mendorong perubahan positif dalam budaya kerja, meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung terciptanya organisasi yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing tinggi di masa depan.



BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN KONFLIK

A. Definisi dan Jenis Konflik

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia, terutama dalam lingkungan organisasi yang melibatkan interaksi antarindividu dengan latar belakang, nilai, dan kepentingan yang berbeda-beda. Konflik dapat didefinisikan sebagai perbedaan persepsi, nilai, atau tujuan antara dua individu atau lebih yang berpotensi memunculkan ketegangan serta disrupsi dalam suatu sistem sosial (Fadila et al., 2024). Dalam konteks organisasi, konflik dapat timbul dari berbagai sumber, seperti perbedaan kepentingan antar individu, keterbatasan sumber daya, gaya kerja yang berbeda, hingga perbedaan tujuan kelompok (Arifin & Muharto, 2022). Sifat alamiah konflik dalam organisasi memerlukan perhatian khusus karena, jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan suasana kerja.

Secara tipologi, konflik dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu konflik intrapersonal, interpersonal, intragrup, dan intergrup. Setiap jenis konflik tersebut memiliki dinamika serta implikasi yang berbeda terhadap individu maupun organisasi (Khoirunnisa et al., 2023). Konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi dalam diri individu, biasanya berkaitan dengan pertentangan antara nilai, peran, atau tujuan pribadi yang

saling bertolak belakang. Konflik ini sering muncul akibat tekanan peran ganda, dilema moral, atau ekspektasi yang tidak sejalan dengan realitas personal (Pertiwi, 2025). Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin merasa tertekan antara keinginan untuk meningkatkan karier dan kebutuhan untuk mengalokasikan waktu lebih banyak bagi keluarga.

Di sisi lain, konflik interpersonal terjadi sebagai akibat interaksi langsung antara dua atau lebih individu yang memiliki kepentingan, nilai, atau gaya komunikasi yang tidak sejalan. Konflik ini seringkali muncul dari ketidaksesuaian antar rekan kerja, persaingan tidak sehat, atau miskomunikasi yang dapat memperkeruh suasana kerja (Pertiwi, 2025). Konflik interpersonal yang tidak terselesaikan dapat menurunkan semangat kerja dan menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif. Konflik intragrup atau konflik dalam kelompok timbul dari perbedaan pendapat, tujuan, atau gaya kerja di antara anggota kelompok kerja. Persaingan antar anggota, perebutan peran, atau perbedaan interpretasi terhadap suatu tugas dapat menjadi pemicu utama konflik jenis ini. Sementara itu, konflik intergrup melibatkan ketegangan antara dua atau lebih kelompok dalam organisasi, misalnya antara divisi pemasaran dan produksi yang memiliki target dan prioritas berbeda (Dharsan & Wibawa, 2020). Konflik intergrup dapat berdampak lebih luas, bahkan hingga mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Manajemen konflik yang efektif sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif, terutama di sektor industri yang mengandalkan interaksi intensif antar karyawan (Prasojo & Maldin, 2025). Setiap jenis konflik memerlukan pendekatan penyelesaian yang spesifik untuk memitigasi dampak negatif serta mengubah konflik menjadi peluang untuk inovasi, perbaikan proses, atau pertumbuhan organisasi (Hassan et al., 2022). Dalam praktiknya, penyelesaian konflik dapat dilakukan melalui mediasi, negosiasi, fasilitasi, atau intervensi manajerial yang menekankan pada win-win solution.

Salah satu bentuk konflik yang jamak terjadi dalam organisasi adalah konflik interpersonal. Konflik ini seringkali ditandai dengan ketidaksesuaian interaksi antar rekan kerja, yang dapat dipicu oleh perbedaan kepentingan,

alokasi sumber daya, nilai-nilai, atau perilaku individu (Noordin et al., 2023). Konflik kepentingan khususnya, dapat bermula dari adanya motivasi berbeda di antara anggota organisasi dalam menjalankan peran dan tugasnya, sehingga menimbulkan persaingan atau bahkan pertentangan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan bersama (Kamaludin, 2022). Selain itu, konflik juga dapat timbul ketika individu harus memilih antara dua atau lebih kebutuhan yang saling eksklusif, seperti antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini kerap menimbulkan ketidakpuasan dan stres kerja (Asih et al., 2018).

Konflik intrapersonal juga kerap terjadi, terutama ketika individu menghadapi dilema antara keinginan, nilai, atau tujuan yang tidak dapat dicapai secara bersamaan. Misalnya, seorang karyawan harus memilih antara melanjutkan karier atau mengurus keluarga, atau antara menerima pekerjaan yang kurang diminati dengan risiko menganggur (Asih et al., 2018; Wiryatmo, 2022). Konflik intrapersonal ini dapat digolongkan sebagai konflik psikologis, mencakup pertentangan pikiran, nilai, prinsip, dan emosi individu (Farhan & Hadisaputra, 2021). Penelitian juga mengategorikan konflik menjadi tiga tipe, yaitu konflik pendekatan-pendekatan (*approach-approach*), pendekatan-penghindaran (*approach-avoidance*), dan penghindaran-penghindaran (*avoidance-avoidance*), yang masing-masing merepresentasikan dilema psikologis dalam memilih tujuan positif, tujuan dengan aspek positif dan negatif, atau menghindari dua tujuan negatif secara simultan (Asih et al., 2018).

Lebih lanjut, konflik dalam organisasi dapat pula diklasifikasikan berdasarkan pihak-pihak yang terlibat, meliputi konflik dalam diri individu, antarindividu, antara individu dengan kelompok, antarkelompok, dan antarorganisasi (Setiawan, 2018). Dalam banyak kasus, fokus perhatian dalam konflik berpusat pada pihak lawan yang dianggap menghalangi pencapaian tujuan tertentu, maupun nilai-nilai yang ingin diperjuangkan, misalnya demokrasi, perbaikan kesejahteraan pekerja, atau kedaulatan bangsa (Baharudin, 2016). Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif mengenai konflik, tipologi, sumber, dan implikasinya sangat penting bagi organisasi guna merancang strategi manajemen konflik yang efektif.

Dengan pengelolaan yang tepat, konflik dapat diubah menjadi sarana untuk memperkuat kolaborasi, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

B. Sumber-Sumber Konflik

Berbagai sumber konflik dapat muncul dalam lingkungan organisasi, yang pada dasarnya berasal dari keragaman individu, perbedaan persepsi, serta ketidaksesuaian dalam upaya mencapai tujuan bersama (Kamaludin, 2022; Smith et al., 2003). Konflik dalam organisasi tidak bersifat monolitik, melainkan kompleks dan multidimensional. Sumber konflik dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi perbedaan kepribadian, tingkat stres yang tinggi, ambisi individu, serta dinamika psikologis seperti ketidakpuasan atau kecemasan yang dialami karyawan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup hambatan komunikasi, keterbatasan sumber daya, ketidakjelasan struktur organisasi, dan perbedaan nilai atau budaya di lingkungan kerja (Fauzi, 2023).

Konflik peran merupakan salah satu bentuk konflik yang paling sering dijumpai dalam organisasi modern. Konflik ini dapat berupa pertentangan tugas, ketidakjelasan tanggung jawab, hingga ketidakpastian dalam pengembangan karier (Asih et al., 2018; Rahimah et al., 2022). Ketika karyawan tidak memahami dengan jelas peran, tugas, dan tanggung jawab mereka, maka risiko terjadinya tumpang tindih pekerjaan maupun beban kerja yang tidak proporsional akan meningkat. Hal ini pada akhirnya dapat memicu stres kerja, ketidakpuasan, serta menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam jangka panjang, konflik peran yang tidak diatasi dapat memperburuk iklim organisasi, menurunkan komitmen, dan meningkatkan turnover intention.

Selain konflik peran, faktor higiene seperti kondisi fisik lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, kompensasi, dan keamanan kerja juga dapat menjadi penyebab konflik dan ketidakpuasan (Hidayati & Ermiyanto, 2017). Jika lingkungan kerja tidak mendukung kenyamanan dan keselamatan, atau kebijakan perusahaan dirasakan tidak adil, karyawan cenderung mengalami penurunan semangat kerja dan mudah terlibat dalam konflik, baik secara

terbuka maupun tersembunyi. Di sisi lain, perbedaan pendirian, keyakinan, dan latar belakang budaya menjadi pemicu konflik eksternal yang tidak kalah penting. Dalam organisasi yang multikultural, gesekan antarindividu kerap kali terjadi akibat perbedaan nilai, norma, atau cara pandang terhadap pekerjaan dan kehidupan. Perbedaan ini dapat memperkaya sudut pandang tim, namun jika tidak dikelola dengan baik, justru berpotensi menimbulkan konflik laten yang menghambat kerja sama dan kolaborasi (Lestari & Sugiarti, 2023).

Konflik tidak hanya bersumber dari faktor eksternal, melainkan juga dapat muncul dari dalam diri individu, yang dikenal sebagai konflik batin atau intrapersonal. Faktor-faktor seperti depresi, kecemasan, perasaan tertekan, atau kemarahan dapat menyebabkan individu mengalami konflik internal yang berdampak pada perilaku kerja mereka. Konflik batin ini seringkali tidak tampak secara kasat mata, namun efeknya dapat sangat merugikan, seperti munculnya gejala psikosomatik, penurunan produktivitas, hingga absensi yang tinggi. Dalam dunia kerja, konflik juga dapat bersumber dari masalah personal, persaingan antarindividu, serta hubungan dengan atasan (Dalimunthe, 2017). Persaingan yang tidak sehat, baik antarindividu maupun antartim, dapat menimbulkan kecemburuan, permusuhan, dan sabotase. Hubungan interpersonal yang bermasalah, seperti konflik dengan rekan kerja atau atasan, dapat menjadi sumber stres yang signifikan dan bahkan memicu depresi (Asih et al., 2018). Jika konflik-konflik ini tidak segera diselesaikan, maka akan bermuara pada perilaku destruktif, seperti agresi, sabotase, dan permusuhan di antara karyawan, yang pada akhirnya merusak atmosfer kerja dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Konflik yang tidak tertangani juga dapat berdampak pada aspek psikologis dan sosial karyawan. Misalnya, afek negatif seperti kemarahan, frustrasi, dan rasa tidak berdaya dapat menghambat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, sekalipun organisasi sudah berupaya memberikan dukungan yang memadai (Partama et al., 2025). Karyawan yang mengalami tekanan emosional cenderung menarik diri dari interaksi sosial, kehilangan motivasi, serta menunjukkan penurunan performa kerja. Dalam kondisi

ekstrem, konflik yang berkepanjangan dapat menyebabkan meningkatnya ketidakhadiran (*absenteeism*), menurunnya loyalitas, bahkan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Keterbatasan sumber daya juga sering menjadi pemicu konflik, terutama dalam situasi di mana kebutuhan melebihi ketersediaan. Misalnya, persaingan dalam mendapatkan promosi, akses pelatihan, fasilitas kerja, maupun pembagian beban kerja, dapat menimbulkan ketegangan antarindividu maupun antartim. Konflik yang berakar pada keterbatasan sumber daya biasanya lebih sulit diselesaikan, karena melibatkan kepentingan dan harapan yang berbeda-beda di antara para pihak yang terlibat.

Penting untuk dicatat bahwa tidak semua konflik bersifat merugikan. Dalam dosis tertentu, konflik dapat menjadi katalisator inovasi, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat dinamika kelompok jika dikelola dengan baik. Namun, jika konflik berkembang menjadi destruktif, maka organisasi harus segera mengambil langkah-langkah penyelesaian yang efektif, seperti mediasi, negosiasi, atau fasilitasi oleh pihak ketiga yang netral. Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis, kemampuan dalam mengidentifikasi sumber dan jenis konflik, serta strategi penanganan yang tepat, menjadi kompetensi penting bagi para pemimpin dan manajer. Upaya preventif, seperti pelatihan komunikasi, pengembangan kepemimpinan, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif, dapat membantu meminimalkan potensi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai sumber-sumber konflik, baik internal maupun eksternal, serta dampaknya terhadap individu dan organisasi, merupakan landasan bagi upaya perbaikan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini sangat relevan dalam menghadapi tantangan era digital dan kerja hibrida, di mana dinamika kerja semakin kompleks dan potensi konflik meningkat. Pemimpin organisasi dituntut untuk lebih proaktif dalam mengenali gejala konflik, melakukan intervensi yang efektif, serta membangun sistem dan

budaya kerja yang mampu mengakomodasi keragaman dan mendorong kolaborasi harmonis di tengah berbagai perbedaan yang ada.

C. Teori-Teori Manajemen Konflik

Penanganan konflik yang efektif dalam lingkungan organisasi merupakan aspek krusial yang mendapat perhatian luas dari berbagai teori manajemen modern. Penanganan konflik tidak hanya bertujuan untuk meminimalisir dampak negatif, tetapi juga untuk mengoptimalkan potensi positif yang dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan peningkatan kinerja tim (Fauzi, 2023). Dalam pandangan ini, konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, melainkan sebagai peluang strategis untuk melakukan perubahan, pembelajaran organisasi, dan penguatan adaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Rosidar & Dara, 2022). Salah satu konsep utama yang mendasari penanganan konflik adalah bahwa konflik, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi katalisator perubahan yang konstruktif. Perbedaan persepsi, benturan kepentingan, atau ketidaksepakatan antarkelompok dalam organisasi merupakan hal yang wajar dalam proses interaksi sosial dan profesional. Namun, apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penanganan yang tepat, potensi kerugian seperti menurunnya motivasi, terganggunya komunikasi, serta merosotnya kinerja organisasi dapat menjadi nyata (Ekhsan & Septian, 2021). Sebaliknya, penanganan konflik yang efektif dapat memperkuat kohesi tim, meningkatkan kepercayaan antaranggota, dan mendorong adaptasi strategis terhadap tantangan eksternal (Mardiyanthi et al., 2019).

Teori manajemen konflik mengklasifikasikan berbagai pendekatan penanganan berdasarkan orientasi kepentingan diri dan kepentingan orang lain. Model klasik Thomas-Kilmann, misalnya, membagi strategi penanganan konflik menjadi lima pendekatan utama: kolaborasi, kompromi, akomodasi, penghindaran, dan kompetisi. Kolaborasi adalah strategi ideal yang berupaya menemukan solusi yang memuaskan semua pihak, dengan mengutamakan komunikasi terbuka dan pencarian titik temu yang win-win. Pendekatan ini sangat dianjurkan dalam situasi di mana hubungan jangka panjang dan hasil optimal sangat diutamakan (Sukmana et al.,

2025). Sebaliknya, pendekatan kompetisi lebih menekankan pencapaian tujuan pribadi, bahkan jika harus mengorbankan kepentingan pihak lain. Kompetisi dapat efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan harus segera diambil, namun berpotensi menimbulkan resistensi dan keretakan hubungan jika digunakan secara berlebihan. Pendekatan akomodasi, di sisi lain, melibatkan pengorbanan kepentingan diri sendiri demi menjaga harmoni dan memenuhi kebutuhan pihak lain. Strategi ini bermanfaat untuk menjaga hubungan baik, meskipun tidak selalu menghasilkan solusi yang optimal bagi semua pihak.

Sementara itu, strategi penghindaran lebih banyak memilih untuk mengabaikan atau menunda penanganan konflik, yang dalam jangka pendek dapat mengurangi ketegangan, namun berisiko memperparah masalah di kemudian hari. Kompromi merupakan titik tengah, di mana masing-masing pihak bersedia mengurangi tuntutan agar tercapai kesepakatan yang dapat diterima bersama (Jayendra, 2022). Pendekatan-pendekatan ini harus dipilih secara kontekstual, dengan mempertimbangkan situasi, urgensi, dan karakteristik individu yang terlibat. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola konflik secara efektif cenderung lebih sukses dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan bisnis (Dewi et al., 2024; Mardiyanthi et al., 2019). Keberhasilan manajemen konflik sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengenali sumber konflik, menilai eskalasi masalah, serta memilih strategi penyelesaian yang paling sesuai. Pemimpin yang efektif tidak hanya berperan sebagai mediator, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif.

Fokus pada sisi kemanusiaan dalam kepemimpinan sangat penting, karena konflik pada dasarnya melibatkan emosi, nilai, dan kebutuhan individu (Matrix Tugas Individu Kepemimpinan 2025, 2025). Pemimpin yang memiliki empati, kemampuan komunikasi, dan keterampilan mediasi yang baik akan lebih mampu menumbuhkan kepercayaan, mengurangi kecemasan, dan meningkatkan semangat tim. Dengan demikian, konflik dapat dikelola sebagai pengalaman belajar yang memperkaya, bukan sebagai hambatan yang memecah belah. Konflik yang dikelola secara destruktif,

di mana dominasi, persaingan, atau pengabaian menjadi strategi utama, justru akan menimbulkan dampak negatif. Bentuk pengelolaan konflik yang destruktif sering kali memunculkan perpecahan, menurunkan moral, serta menghambat pencapaian tujuan bersama (Widiyowati et al., 2018). Sebaliknya, konflik yang dikelola secara konstruktif melalui kerjasama, komunikasi terbuka, dan mutual respect akan memicu inovasi, memperkuat loyalitas, dan memperbaiki proses kerja. Dalam menghadapi era digital dan kerja hibrida, kemampuan mengelola konflik menjadi makin penting. Teknologi dan perubahan sistem kerja sering kali memunculkan tantangan baru, seperti miskomunikasi, perbedaan ekspektasi, dan penurunan sense of belonging. Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan dinamika baru ini, menggunakan berbagai platform komunikasi, serta membangun budaya organisasi yang inklusif dan adaptif (Anwar, 2018; Taufik & Haryanto, 2020).

Pada akhirnya, penanganan konflik yang efektif merupakan salah satu indikator kepemimpinan yang sukses. Organisasi yang memiliki sistem manajemen konflik yang baik akan lebih resilien, mampu mempertahankan karyawan terbaik, serta unggul dalam inovasi dan produktivitas (Asih et al., 2018; Hadiwijaya, 2022). Oleh sebab itu, investasi dalam pelatihan manajemen konflik, penguatan kemampuan kepemimpinan, dan pembangunan budaya kerja yang sehat menjadi agenda penting untuk memastikan organisasi dapat berkembang dalam lingkungan bisnis yang penuh tantangan dan perubahan. Dengan demikian, konflik tidak lagi dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang untuk tumbuh, beradaptasi, dan mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.

D. Peran Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik merupakan proses yang sangat esensial dalam menjaga stabilitas dan efektivitas operasional suatu organisasi. Tanpa pengelolaan yang tepat, konflik dapat berkembang menjadi isu serius yang mengganggu hubungan interpersonal, menurunkan kinerja tim, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi (Dewi et al., 2024). Oleh karena itu, efektifitas manajemen konflik tidak hanya diukur dari kemampuan meredakan perselisihan, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu mengoptimalkan

potensi positif konflik untuk mendorong inovasi dan adaptasi strategis (Ramadhani et al., 2024). Peran seorang pemimpin dalam konteks manajemen konflik sangatlah signifikan. Pemimpin bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap dialog, serta transparan dalam komunikasi, sehingga konflik yang muncul dapat diidentifikasi sedini mungkin dan ditangani secara konstruktif (Pinatih & Vembriati, 2019; Fauzy & Kusdinar, 2020). Dengan mengelola konflik secara efektif, pemimpin tidak hanya menghindari dampak destruktif, tetapi juga mampu memanfaatkan ketegangan yang muncul sebagai sumber ide-ide baru dan inovasi yang relevan bagi perkembangan organisasi.

Keterampilan dalam manajemen konflik menuntut pemimpin untuk memahami akar permasalahan, baik yang bersifat struktural, interpersonal, maupun intrapersonal. Pemimpin harus mampu memfasilitasi dialog yang konstruktif, menciptakan ruang bagi setiap anggota tim untuk menyampaikan pandangan dan aspirasi mereka tanpa rasa takut atau tertekan. Hal ini membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik, empati, serta penguasaan strategi penyelesaian konflik yang adaptif dan situasional (Siregar & Usriyah, 2021). Pendekatan proaktif dan sistematis menjadi kunci dalam mengelola konflik organisasi. Upaya proaktif dapat dilakukan melalui penyusunan kebijakan yang jelas, pelatihan komunikasi efektif, penguatan budaya organisasi yang inklusif, serta penerapan sistem reward and punishment yang adil. Pendekatan sistematis, di sisi lain, memastikan setiap tahap penanganan konflik dari identifikasi, analisis, intervensi, hingga evaluasi dilakukan secara terstruktur untuk meminimalisasi terjadinya konflik serupa di masa mendatang (Sukmana et al., 2025).

Efektivitas pengelolaan konflik juga berdampak signifikan pada viabilitas organisasi. Aspek ini dapat diukur dari tingkat kinerja individu dan tim, kepuasan anggota organisasi, serta keberhasilan penerapan taktik manajemen konflik itu sendiri (Pinatih & Vembriati, 2019). Organisasi yang mampu mengelola konflik secara efektif biasanya menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi, loyalitas anggota yang kuat, serta iklim kerja yang harmonis dan suportif. Dalam menghadapi kompleksitas manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional menjadi salah

satu pendekatan yang paling relevan. Kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai inspirator dan agen perubahan yang tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga menjaga harmoni, stabilitas, dan kesejahteraan anggota organisasi (Pangaribua et al., 2025). Pemimpin yang transformasional akan mendorong partisipasi aktif, menginspirasi visi bersama, serta membangun kepercayaan dan komitmen kolektif di antara anggota tim.

Seorang manajer yang memiliki kepemimpinan efektif serta keahlian dalam manajemen konflik akan mampu menjaga keberlanjutan organisasi dan mengarahkan setiap perbedaan pendapat menuju tujuan yang lebih besar. Dengan keterampilan ini, perbedaan bukan dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk memperkaya perspektif dan memperkuat kinerja kelompok (Lestari.S, 2020). Pemimpin yang demikian akan lebih mudah membangun sinergi, mendorong kolaborasi lintas fungsi, serta meminimalisir efek negatif dari konflik yang tidak dihindarkan. Manajemen konflik yang efektif juga memerlukan integrasi antara pendekatan preventif dan kuratif. Pendekatan preventif dapat berupa sosialisasi nilai-nilai organisasi, pelatihan soft skills, serta pembentukan forum diskusi terbuka. Sementara itu, pendekatan kuratif dilakukan melalui mediasi, konseling, atau bahkan restrukturisasi kerja bila diperlukan. Kedua pendekatan ini harus berjalan beriringan agar organisasi dapat tetap adaptif dan tangguh dalam menghadapi dinamika internal maupun eksternal.

Selain itu, penting juga bagi setiap anggota organisasi untuk memiliki literasi konflik yang baik. Literasi ini mencakup pemahaman tentang potensi penyebab konflik, tanda-tanda awal terjadinya konflik, serta strategi yang dapat diambil secara individu maupun kelompok untuk mengatasinya. Organisasi yang mendorong budaya literasi konflik akan lebih siap dalam menghadapi tantangan, sekaligus lebih mampu mengonversi konflik menjadi peluang perbaikan berkelanjutan. Dalam era digital dan lingkungan kerja hibrida, tantangan dalam manajemen konflik semakin kompleks. Teknologi yang mempercepat komunikasi sekaligus meningkatkan potensi miskomunikasi, serta perbedaan generasi dan latar belakang budaya yang lebih beragam, menuntut organisasi dan pemimpinnya untuk

terus berinovasi dalam strategi manajemen konflik. Adaptasi terhadap teknologi dan penguatan nilai-nilai kolaboratif menjadi kunci keberhasilan manajemen konflik di masa kini dan mendatang. Secara keseluruhan, manajemen konflik yang efektif bukan hanya tentang memadamkan api perselisihan, tetapi juga membangun fondasi organisasi yang kokoh, adaptif, dan siap berinovasi. Dengan kepemimpinan yang visioner dan keterampilan manajemen konflik yang mumpuni, organisasi dapat menjaga stabilitas, meningkatkan kinerja, serta mencapai tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.



BAB 3

PERKEMBANGAN DUNIA KERJA DI ERA DIGITAL

A. Transformasi Digital dalam Dunia Kerja

Perkembangan teknologi yang sangat pesat dalam beberapa dekade terakhir telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi dan individu bekerja. Kemajuan di bidang teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan lanskap baru yang ditandai oleh konektivitas global, otomatisasi proses, serta transformasi digital yang menyeluruh di hampir seluruh sektor industri (Basuki, 2023). Perubahan ini tidak hanya berdampak pada pola bisnis dan operasional organisasi, tetapi juga mengubah ekspektasi terhadap keterampilan dan kompetensi tenaga kerja. Organisasi kini didorong untuk mengadopsi model bisnis yang lebih fleksibel, merespons perubahan pasar dengan cepat, serta menghadapi tantangan baru dalam manajemen sumber daya manusia (Wibowo & Tjahjono, 2023).

Salah satu tantangan utama dalam era disrupsi digital adalah kebutuhan akan kepemimpinan yang mampu menavigasi perubahan secara efektif. Kepemimpinan transformasional menjadi semakin krusial, karena pemimpin diharapkan dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan tidak menentu (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam konteks ini, kepemimpinan digital yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, mendorong

kolaborasi, serta menginspirasi partisipasi kolektif, menjadi salah satu faktor utama keberhasilan transformasi digital di lingkungan organisasi (Sulistiarini et al., 2025).

Optimalisasi sumber daya manusia dalam organisasi harus dilakukan secara efisien, dengan menitikberatkan pada pengembangan keterampilan dan keahlian karyawan untuk mendukung kinerja di era digital. Pemimpin transformasional memiliki tanggung jawab untuk mengenali kebutuhan akan perubahan dan memobilisasi seluruh potensi anggota organisasi agar mencapai hasil optimal. Kepemimpinan transformasional tidak hanya sekadar mempengaruhi, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk membangun visi inspiratif, memberikan dukungan terhadap inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan diri karyawan (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam praktiknya, pemimpin transformasional mampu mendorong motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh (Amini, 2025).

Transformasi digital menuntut organisasi untuk memajemen keragaman dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja berbasis hasil (*performance-based management*). Percepatan teknologi informasi telah mempersempit batas-batas geografis, memungkinkan organisasi untuk berkolaborasi secara lintas negara dan budaya. Hal ini memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya adaptif, tetapi juga inklusif dalam merespons berbagai dinamika yang muncul (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam organisasi modern, penerapan teknologi dalam proses manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi, telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional (Wijaya, 2024).

Salah satu inovasi yang menjadi kunci dalam pengelolaan SDM adalah penerapan *Human Resource Information System (HRIS)*. Aplikasi HRIS yang dikembangkan dengan tepat mampu memenuhi kebutuhan karyawan dan menunjang fungsi strategis manajemen SDM di era digital (Wijaya, 2024). Pemanfaatan HRIS memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan secara lebih efektif, mempercepat proses administrasi, serta

menyediakan analisis data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Namun demikian, keberhasilan implementasi HRIS sangat bergantung pada sejauh mana aplikasi ini relevan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, serta pengawasan dan evaluasi yang konsisten dari pimpinan (Supriyadi, 2024; Wijaya, 2024).

Kepemimpinan transformasional juga terbukti menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif terhadap dinamika teknologi. Pimpinan yang mampu mendorong kreativitas dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen akan menciptakan budaya inovasi yang berkesinambungan (Larasati & Perkasa, 2025). Lebih lanjut, kepemimpinan tidak hanya terbatas pada level manajemen puncak, melainkan harus terdistribusi di seluruh lapisan organisasi agar inovasi dan perubahan dapat berjalan secara organik (Pahira & Rinaldy, 2023).

Optimalisasi penggunaan teknologi informasi hanya akan efektif jika didukung oleh penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, serta pengawasan dari pimpinan yang berorientasi pada hasil. Pemimpin transformasional berperan dalam menciptakan suasana kerja yang positif, mendorong pengembangan diri karyawan, dan memfasilitasi integrasi teknologi untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023; Prabowo & Muafi, 2021). Dalam konteks ini, manajemen SDM menjadi aspek yang sangat strategis, karena SDM merupakan aset utama yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023).

Dengan demikian, manajemen SDM di era digital harus mampu menjawab tantangan perubahan teknologi dengan mengedepankan inovasi, efisiensi, dan pengembangan kapasitas karyawan secara berkelanjutan. Pemanfaatan HRIS secara optimal, jika disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan diawasi dengan baik, dapat mendukung transformasi digital organisasi sekaligus meningkatkan kinerja operasional (Supriyadi, 2024; Wijaya, 2024). Integrasi antara kepemimpinan transformasional, pengelolaan SDM yang adaptif, serta pemanfaatan teknologi menjadi kunci utama dalam menciptakan organisasi yang tangguh, inovatif, dan mampu bersaing di era globalisasi yang semakin kompetitif..

B. Kemunculan Model Kerja Hybrid

Pergeseran paradigma dalam dunia kerja yang ditandai oleh perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi informasi menuntut organisasi untuk secara proaktif mengkaji ulang strategi manajemen sumber daya manusia (SDM). Hal ini menjadi sangat krusial, terutama dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian SDM, guna memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat di tempat dan waktu yang sesuai (Jatmiko et al., 2024; Pahira & Rinaldy, 2023). Manajemen SDM harus mampu merespons dinamika eksternal yang terus berkembang, termasuk tren digitalisasi, globalisasi, dan perubahan preferensi kerja karyawan, seperti adopsi model kerja hibrida.

Adopsi model kerja hibrida yang menggabungkan kerja di kantor dan jarak jauh menuntut organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang tidak hanya adaptif tetapi juga fleksibel, baik dari segi lokasi maupun jam kerja. Kebijakan ini bertujuan untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan tanpa mengorbankan produktivitas maupun kesejahteraan mereka (Pahira & Rinaldy, 2023). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan manajemen SDM yang strategis dan komprehensif, yang memandang sumber daya manusia sebagai aset utama dalam mendorong keberhasilan jangka panjang organisasi (Triarsuci et al., 2024). Strategi ini meliputi penyesuaian sistem kerja, pengembangan kebijakan fleksibilitas, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung adaptasi terhadap perubahan.

Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat telah menciptakan tekanan bagi organisasi untuk menyesuaikan diri, terutama dalam implementasi model kerja hibrida (Linawati, 2017). Adaptasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek budaya organisasi dan perilaku individu di dalamnya. Manajemen SDM harus berfokus pada pengembangan sistem yang mendukung fleksibilitas dalam pengaturan kerja, dengan tetap mempertahankan keterlibatan dan produktivitas karyawan (Pahira & Rinaldy, 2023). Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi digital, seperti Human Resource Information System (HRIS), yang memudahkan monitoring, evaluasi kinerja, serta komunikasi antara manajemen dan karyawan.

Selain itu, manajemen SDM yang efektif perlu memastikan pengembangan keterampilan yang relevan bagi karyawan, agar mereka mampu beradaptasi dengan perubahan, khususnya dalam model kerja hibrida. Kemampuan untuk berkolaborasi secara virtual, mengelola diri sendiri secara mandiri, serta menguasai teknologi digital menjadi kompetensi kunci yang harus dikembangkan (Basuki, 2023; Pahira & Rinaldy, 2023). Pengembangan kompetensi ini membutuhkan investasi organisasi dalam bentuk pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan pembinaan karyawan secara sistematis.

Lebih jauh, peran manajemen SDM tidak semata-mata terbatas pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, melainkan juga turut membentuk budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan (Basuki, 2023; Fandika et al., 2024). Budaya kerja yang adaptif akan mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, sehingga organisasi dapat tetap kompetitif dan relevan di tengah dinamika pasar. Peningkatan kualitas SDM menjadi faktor signifikan dalam mencapai kesuksesan organisasi, yang sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi dan keterlibatan individu di dalamnya (Yusa & Rananda, 2019). Untuk itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta peluang pertumbuhan karier.

Di sisi lain, organisasi juga harus mempertimbangkan pentingnya umpan balik dari karyawan dalam pengembangan dan evaluasi sistem HRIS serta adopsi teknologi baru (Sumartik & Ambarwati, 2023; Wijaya, 2024). Keterlibatan karyawan dalam proses ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan, sekaligus membentuk kultur kerja yang adaptif. Manajemen juga bertanggung jawab untuk mencegah kelelahan kerja (burnout) dengan cara melibatkan divisi SDM dalam menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta menyediakan dukungan psikologis yang memadai (Ainurrofiq & Amir, 2022). Upaya ini penting untuk menekan tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi, yang dapat merugikan organisasi secara jangka panjang.

Fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, khususnya adaptasi terhadap model kerja hibrida, menjadi salah satu faktor kunci untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Hal ini menyoroti pentingnya manajemen perubahan yang responsif dan adaptif, baik dari aspek struktural, kultural, maupun teknologi (Basuki, 2023). Terdapat beberapa langkah strategis yang dapat diambil oleh organisasi dalam menghadapi tantangan tersebut. Pertama, organisasi perlu membangun budaya yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi, menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru dan berani bereksperimen (Basuki, 2023). Kedua, organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan, guna memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan model kerja yang semakin fleksibel (Idrus et al., 2023). Ketiga, kepemimpinan yang kuat dan transformasional sangat diperlukan untuk memandu organisasi melewati masa-masa perubahan, memberikan visi yang jelas, serta memotivasi karyawan untuk menghadapi dan merangkul tantangan baru yang muncul.

Dengan demikian, manajemen SDM berperan sentral dalam membangun kapabilitas organisasi yang adaptif, produktif, dan berdaya saing di era perubahan yang sangat dinamis. Perpaduan antara kebijakan yang fleksibel, pengembangan kompetensi SDM, budaya kerja yang adaptif, serta kepemimpinan yang visioner menjadi kunci utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan global saat ini dan di masa depan..

C. Perubahan Pola Interaksi dan Komunikasi

Pola interaksi dan komunikasi dalam organisasi mengalami evolusi yang sangat signifikan, terutama sejak adopsi model kerja hibrida yang semakin meluas pasca-pandemi. Model kerja ini tidak hanya memperluas ruang lingkup aktivitas kerja, namun juga menuntut solusi digital yang inovatif untuk memastikan konektivitas, koordinasi, dan kolaborasi yang efektif antar tim, baik yang bekerja di kantor maupun secara remote (Suzana & Siagian, 2022). Transformasi ini membawa tantangan sekaligus peluang baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif, adaptif, dan produktif. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional memegang peranan krusial dalam mengamati dan menganalisis dinamika serta transformasi lingkungan kerja. Profesionalisme dalam pengelolaan SDM tercermin dari komitmen organisasi dalam memastikan setiap karyawan memperoleh hak-haknya secara adil, termasuk dalam hal kompensasi, pengakuan atas kinerja, serta akses pada fasilitas kerja yang mendukung (Wijaya, 2024). Praktik tenaga kerja yang adil juga menuntut adanya transparansi dalam manajemen, sehingga setiap kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Fokus pada strategi komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam menjaga keterlibatan (engagement) karyawan serta memitigasi potensi hambatan komunikasi di lingkungan kerja yang kini semakin terdistribusi (Hasyim & Bakri, 2024). Dalam konteks kerja hibrida, komunikasi tidak lagi hanya terjadi secara tatap muka, melainkan juga melalui berbagai platform digital yang menuntut adaptasi dan literasi teknologi dari seluruh karyawan. Implementasi platform kolaborasi digital yang canggih, seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom, menjadi sangat penting untuk memastikan setiap anggota tim dapat tetap terhubung, berbagi informasi, serta bekerja sama secara efektif meski berada di lokasi yang berbeda. Namun, adopsi teknologi saja tidak cukup. Organisasi harus memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kemampuan dan pemahaman yang memadai dalam menggunakan perangkat dan aplikasi digital melalui pelatihan yang berkelanjutan. Pelatihan ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga etika berkomunikasi digital, manajemen waktu, serta keterampilan kolaboratif yang relevan dalam lingkungan virtual. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan kesenjangan digital dan memastikan setiap individu mampu memanfaatkan teknologi secara optimal untuk mendukung produktivitas kerja.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan protokol komunikasi yang jelas dan terstruktur guna meminimalkan risiko misinterpretasi atau kesalahpahaman. Protokol ini dapat berupa pedoman penggunaan platform komunikasi, standar respon pesan, waktu komunikasi

efektif, hingga kebijakan terkait penyampaian kritik atau umpan balik. Penetapan protokol yang jelas akan membantu menciptakan aliran informasi yang efisien, mengurangi overload informasi, dan memastikan pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat oleh pihak yang dituju (Hasyim & Bakri, 2024). Dalam mengelola komunikasi di era kerja hibrida, peran pemimpin sangatlah penting. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, namun juga sebagai fasilitator dialog terbuka dan pencipta suasana kerja yang inklusif. Pemimpin harus secara aktif mendorong terjalinnya umpan balik dua arah, memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, aspirasi, maupun kekhawatiran mereka tanpa rasa takut atau tekanan (Atryana et al., 2024). Hal ini menjadi esensial untuk membangun kepercayaan, memperkuat keterlibatan karyawan, serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Saluran komunikasi yang efektif juga memungkinkan identifikasi dini atas potensi masalah atau ketidakpuasan di antara karyawan, sehingga organisasi dapat melakukan intervensi sebelum isu berkembang menjadi konflik yang lebih besar. Dalam lingkungan kerja yang menghadapi tantangan global dan persaingan bisnis yang semakin ketat, keterbukaan komunikasi menjadi fondasi utama bagi inovasi, adaptasi, dan ketahanan organisasi. Di samping itu, komunikasi yang efektif juga mendukung pengembangan budaya organisasi yang responsif dan kolaboratif. Organisasi yang mendorong dialog terbuka dan partisipasi aktif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, cepat dalam merespons kebutuhan pasar, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung perkembangan individu. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan penyampaian gagasan inovatif akan memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan motivasi kerja.

Dengan demikian, evolusi pola interaksi dan komunikasi organisasi di era kerja hibrida menuntut strategi yang komprehensif dan terintegrasi. Tidak hanya melalui pemanfaatan teknologi digital dan pelatihan yang berkelanjutan, tetapi juga melalui penciptaan budaya komunikasi terbuka, protokol yang jelas, serta kepemimpinan yang inklusif dan responsif. Upaya ini akan memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai, didengarkan,

dan didukung dalam menghadapi berbagai tantangan lingkungan kerja yang terus berubah. Dengan fondasi komunikasi yang kuat, organisasi dapat menjaga keterlibatan, meningkatkan produktivitas, serta mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan di tengah dinamika global yang semakin kompleks.

D. Dampak Digitalisasi terhadap Budaya Organisasi

Digitalisasi telah membawa perubahan fundamental dalam budaya organisasi, memperkenalkan teknologi baru yang mendorong terciptanya transparansi, kolaborasi, dan inovasi di lingkungan kerja. Transformasi ini mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan nilai-nilai serta norma-norma yang dimiliki agar selaras dengan lingkungan kerja yang semakin terhubung secara global dan digital (Fajriyani et al., 2023; Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam kerangka ini, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengadopsi teknologi dan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efisien, tetapi juga wajib memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk dapat bekerja secara efektif dengan teknologi tersebut (Idrus et al., 2023).

Manajemen SDM yang efektif sangat diperlukan untuk mendorong pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Hal ini dilakukan melalui pemberian kesempatan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan serta pengembangan karir yang sesuai dengan perkembangan teknologi (Hakim, 2023). Digitalisasi tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga memodifikasi ekspektasi karyawan terhadap lingkungan kerja, serta bagaimana mereka berinteraksi dan berkomunikasi di dalam organisasi (Trikurnian, 2023). Oleh sebab itu, investasi dalam pengembangan budaya digital yang kuat sangat esensial. Budaya digital yang kokoh mendukung inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga mampu mengoptimalkan potensi digitalisasi secara menyeluruh (Wijaya, 2024).

Perubahan yang dibawa oleh gelombang digitalisasi juga menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, khususnya dalam memandu tim dan mempromosikan komunikasi yang transparan.

Selain itu, pemimpin juga harus mampu memastikan terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional para karyawan (Nurzaman et al., 2020). Budaya organisasi yang positif terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu aspek terkuat dari budaya organisasi yang baik adalah budaya keselamatan kerja, yang tercermin dari kepatuhan dan disiplin karyawan terhadap kebijakan perusahaan (Oktavia et al., 2025). Hal ini mempertegas bahwa keberhasilan budaya organisasi sangat bergantung pada komitmen individu serta kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan nilai-nilai digital ke dalam praktik sehari-hari (Oktavia et al., 2025).

Transformasi digital juga mempercepat integrasi data secara menyeluruh dan meningkatkan efisiensi operasional, sehingga proses kerja menjadi lebih cepat dan waktu pengerjaan dapat dialihkan ke aktivitas yang lebih memberikan nilai tambah bagi organisasi (Wijaya, 2024). Penerapan teknologi informasi memberikan dukungan signifikan bagi manajer lini dalam mencapai tujuan strategis organisasi, karena teknologi menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif dan membantu proses pengambilan keputusan berbasis data (Pahira & Rinaldy, 2023). Selain itu, perkembangan teknologi digital telah membentuk budaya baru di lingkungan perusahaan, yakni budaya digital, yang dipengaruhi oleh pola interaksi dan kebiasaan baru dalam organisasi akibat digitalisasi (Rahmawati, 2019).

Organisasi yang responsif terhadap perkembangan teknologi digital cenderung mampu menghadapi masa-masa sulit dan perubahan lingkungan bisnis dengan lebih baik. Hal ini terjadi karena adanya keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan harapan karyawan yang adaptif (Pahira & Rinaldy, 2023). Perusahaan yang mengutamakan penguatan budaya digital akan lebih siap menghadapi tantangan bisnis dan lebih cepat beradaptasi, sehingga dapat bertahan dan bahkan tumbuh di tengah disrupsi digital (Pahira & Rinaldy, 2023). Untuk mencapai hal tersebut, kepemimpinan di organisasi perlu mengalihkan fokus pada pengembangan digital dexterity, yaitu kemampuan, ambisi, dan kecakapan digital karyawan dalam membangun bisnis yang adaptif dan inovatif (Santi & Pradana, 2022).

Transformasi digital yang sukses tidak hanya sebatas adopsi perangkat teknologi, melainkan juga memerlukan pergeseran paradigma budaya yang substansial. Perubahan ini memengaruhi cara kolaborasi, fleksibilitas struktur, dan kemampuan adaptasi terhadap nilai-nilai baru di lingkungan kerja (Fahmi, 2024). Pendekatan holistik menjadi sangat penting, agar aspek manusiawi seperti pola kerja, perilaku, dan komunikasi antarindividu dapat terintegrasi dengan inovasi teknologi secara harmonis (Amaliah & Sawitri, 2023). Dengan demikian, organisasi yang berhasil dalam era digital adalah organisasi yang mampu menyelaraskan strategi teknologi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia, sehingga tercipta ekosistem kerja yang tangkas, responsif, dan berdaya saing (Deep, 2023).

Kepemimpinan yang adaptif dan budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi kunci utama keberhasilan dalam transformasi digital manajemen SDM (Sulistiarini et al., 2025). Pemanfaatan teknologi informasi secara optimal terbukti meningkatkan daya saing perusahaan melalui pelayanan yang lebih cepat, daring, dan real-time (Purwanto et al., 2021). Terakhir, keberadaan kepemimpinan yang efektif serta budaya adaptif menjadi fondasi penting bagi perusahaan dalam menghadapi disrupsi teknologi digital. Dengan fondasi tersebut, perusahaan akan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, sehingga dapat terus bertahan dan berkembang di tengah persaingan global yang semakin kompleks (Hm & Abidin, 2023).



BAB 4

DINAMIKA KONFLIK DI LINGKUNGAN KERJA HYBRID

A. Bentuk-Bentuk Konflik di Lingkungan Kerja Hybrid

Lingkungan kerja hybrid, yang menggabungkan elemen kerja jarak jauh dan kehadiran fisik di kantor, telah menjadi paradigma baru dunia kerja modern. Perubahan model kerja ini membawa peluang sekaligus tantangan, terutama dalam konteks munculnya berbagai bentuk konflik unik dan kompleks yang berbeda dengan konflik di lingkungan kerja tradisional. Pergeseran cara kerja ini menuntut organisasi untuk lebih proaktif dalam mengidentifikasi serta mengelola konflik, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas, kesejahteraan, dan moral karyawan. Identifikasi dini terhadap jenis-jenis konflik di lingkungan hybrid sangat penting agar organisasi dapat merumuskan strategi intervensi yang tepat. Hal ini bertujuan agar potensi konflik tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar, sehingga stabilitas operasional dan semangat kerja tetap terjaga. Konflik di lingkungan kerja hybrid dapat timbul dari berbagai aspek, mulai dari perselisihan mengenai jadwal kerja fleksibel, ketidaksetaraan akses informasi dan peluang, hingga perbedaan interpretasi kebijakan kerja hybrid. Permasalahan-permasalahan ini menuntut penanganan yang cermat, karena jika diabaikan dapat berdampak negatif dalam jangka

panjang, seperti terjadinya polarisasi antar karyawan, menurunnya produktivitas, hingga meningkatnya turnover.

Salah satu bentuk konflik yang sering muncul adalah ketegangan akibat perbedaan pemahaman atau interpretasi terhadap kebijakan kerja hybrid. Misalnya, karyawan yang lebih sering bekerja dari rumah mungkin merasa dirugikan jika tidak ada panduan yang jelas mengenai penilaian kinerja atau kesempatan pengembangan karier. Ketidakjelasan kebijakan dapat memicu ketegangan antara karyawan dengan manajemen, maupun antar sesama karyawan sendiri, terutama ketika persepsi mengenai keadilan dan transparansi menjadi isu utama. Selain itu, konflik juga kerap muncul dari persepsi ketidakadilan terkait pembagian beban kerja dan ekspektasi kinerja antara karyawan yang bekerja dari jarak jauh dan mereka yang hadir di kantor (Khan, 2024). Ketidakseimbangan pembagian tugas atau adanya anggapan bahwa salah satu kelompok bekerja lebih berat dari kelompok lain bisa menimbulkan rasa tidak puas, menurunkan motivasi, dan memicu konflik interpersonal. Oleh sebab itu, perlunya sistem monitoring dan evaluasi yang adil, transparan, dan dapat diterima seluruh pihak sangatlah penting dalam lingkungan kerja hybrid.

Perbedaan preferensi teknologi dan gaya komunikasi juga menjadi sumber friksi yang kerap terjadi. Dalam lingkungan kerja hybrid, standar penggunaan alat kolaborasi digital dan preferensi gaya komunikasi seringkali tidak seragam antar individu atau tim. Ketidakseragaman ini dapat menimbulkan miskomunikasi, lambatnya tindak lanjut pekerjaan, atau bahkan konflik terkait ekspektasi dan tanggung jawab. Tanpa adanya standardisasi dan pelatihan penggunaan teknologi yang memadai, risiko terjadinya konflik akibat kesalahpahaman dan hambatan teknis semakin tinggi. Selain konflik yang bersifat teknis dan struktural, isu keterlibatan (*engagement*) dan isolasi sosial menjadi tantangan psikologis yang tidak kalah penting. Karyawan yang terlalu sering bekerja secara remote berpotensi mengalami perasaan terasing, kurangnya dukungan sosial, dan menurunnya keterikatan dengan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023). Kurangnya interaksi langsung dapat memicu konflik batin, kecemasan, hingga menurunkan kepuasan kerja. Ketidakseimbangan antara tujuan

pribadi dan tujuan organisasi juga berpotensi menimbulkan konflik interpersonal maupun intrapersonal, terutama jika komunikasi dua arah tidak berjalan efektif.

Manajemen konflik yang efektif menjadi sangat krusial dalam lingkungan kerja hybrid. Organisasi harus mampu melakukan identifikasi awal terhadap potensi konflik, menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, serta membangun budaya kerja yang transparan dan inklusif. Penerapan kebijakan yang adaptif, pelatihan keterampilan komunikasi, serta penggunaan teknologi kolaborasi yang tepat, dapat membantu mengurangi risiko konflik dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Kaliraman & Dhand, 2025). Dari perspektif psikologis, konflik dalam lingkungan kerja hybrid dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk, seperti konflik pendekatan-pendekatan, pendekatan-penghindaran, dan penghindaran-penghindaran (Asih et al., 2018). Konflik pendekatan-pendekatan terjadi ketika individu dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik, misalnya memilih antara peluang pengembangan karier yang berbeda namun sama-sama menjanjikan. Konflik pendekatan-penghindaran muncul ketika individu harus memilih antara sesuatu yang diinginkan dengan risiko atau konsekuensi yang tidak diinginkan. Contohnya, seorang karyawan ingin menikmati fleksibilitas kerja jarak jauh, namun khawatir terhadap isolasi sosial atau terbatasnya kesempatan pengembangan karier secara tatap muka. Sementara konflik penghindaran-penghindaran terjadi ketika seseorang harus memilih antara dua situasi yang sama-sama tidak diharapkan, seperti menghadiri rapat tatap muka yang menurutnya tidak produktif atau melewatkan informasi penting karena kendala teknis saat bergabung secara daring.

Untuk mengatasi kompleksitas konflik di lingkungan kerja hybrid, organisasi perlu melakukan berbagai langkah strategis. Pertama, membangun kebijakan yang jelas dan transparan terkait pelaksanaan kerja hybrid, termasuk sistem penilaian kinerja, akses pengembangan karier, serta pembagian beban kerja. Kedua, melakukan standarisasi dan pelatihan penggunaan teknologi kolaborasi digital agar setiap karyawan memiliki kemampuan yang setara. Ketiga, menciptakan saluran komunikasi dua

arah yang efektif, sehingga setiap karyawan dapat menyampaikan aspirasi, kekhawatiran, maupun ide-ide baru tanpa rasa takut. Selain itu, penting juga untuk mengadakan kegiatan yang dapat memperkuat keterlibatan sosial dan membangun kembali rasa kebersamaan di antara seluruh anggota tim, baik melalui forum daring maupun pertemuan tatap muka secara berkala. Upaya-upaya ini diharapkan dapat meminimalkan risiko isolasi sosial, meningkatkan rasa memiliki, serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, lingkungan kerja hybrid yang efektif tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, memahami, dan mengelola konflik secara proaktif dan strategis. Melalui pendekatan yang komprehensif, organisasi dapat mengubah tantangan menjadi peluang, mendorong inovasi, serta memastikan produktivitas dan kesejahteraan karyawan tetap terjaga dalam dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

B. Faktor Penyebab Konflik di Era Digital

Dalam era digital saat ini, sumber konflik di lingkungan kerja semakin beragam dan kompleks, dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan perubahan pola interaksi antarindividu. Salah satu pemicu utama konflik di era digital adalah miskomunikasi daring yang sering terjadi akibat keterbatasan komunikasi non-verbal dalam interaksi digital. Berbeda dengan komunikasi tatap muka, komunikasi digital cenderung kehilangan isyarat ekspresi wajah, nada suara, maupun bahasa tubuh, yang kerap kali memicu kesalahpahaman atau interpretasi yang keliru atas maksud dan tujuan rekan kerja (Hidayah et al., 2023; Rai & Kulkarni, 2023). Perbedaan ekspektasi terhadap penggunaan teknologi, seperti perbedaan pemahaman atau penerimaan terhadap aplikasi baru, juga dapat menjadi sumber konflik tersendiri dalam organisasi.

Selain itu, isu-isu privasi dan keamanan data menjadi perhatian utama dalam lingkungan kerja digital. Pengelolaan data pribadi karyawan yang tidak sesuai standar, atau akses data yang tidak sah, seringkali menimbulkan keresahan dan ketidakpercayaan antaranggota tim (Hidayah et al., 2023). Gangguan komunikasi, hubungan personal yang tegang, serta struktur

organisasi yang tidak optimal turut memperparah potensi konflik di tempat kerja (Syuhada & Amelia, 2021). Tidak meratanya akses terhadap perangkat digital esensial dan koneksi internet yang stabil juga memperbesar kesenjangan antara karyawan, terutama dalam sistem kerja hybrid yang kini semakin banyak diadopsi (Dara et al., 2025). Ketimpangan ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan yang pada akhirnya memicu konflik internal.

Perbedaan interpretasi mengenai intensi atau tujuan rekan kerja, diperparah oleh minimnya isyarat non-verbal dalam interaksi daring, semakin menambah risiko terjadinya konflik. Setiap individu membawa kerangka pandang yang dibentuk oleh pengalaman pribadi, sehingga interpretasi terhadap pesan digital bisa sangat bervariasi (Rai & Kulkarni, 2023). Dalam konteks ini, Hardjana menegaskan bahwa konflik muncul ketika tindakan satu pihak berlawanan dengan pihak lain dan menimbulkan gangguan timbal balik (Pedhu, 2020). Konflik juga dapat muncul dari perbedaan ideologi, nilai, pendekatan penyelesaian masalah, serta komunikasi yang buruk atau terjadi salah tafsir (Alam, 2024).

Motivasi individu yang berbeda dalam menjalankan peran dan tugas, serta kebijakan internal yang bervariasi antar divisi, juga menjadi sumber laten konflik di organisasi (Kamaludin, 2022). Di era disrupsi digital, integrasi teknologi yang belum sempurna—seperti kendala akses aplikasi manajemen kompensasi atau sistem HRIS yang tidak dapat diakses sebagian karyawan—sering menimbulkan rasa frustrasi dan kecemburuan (Wijaya, 2024). Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya kurangnya ruang kerja yang memadai di rumah atau kualitas udara dan pencahayaan yang buruk dalam ruang kerja pribadi, berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan (Salju et al., 2023). Faktor-faktor ini tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga memicu terjadinya konflik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian Birkmann (2022) menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi akibat keterbatasan petunjuk non-verbal dalam interaksi digital dapat meningkatkan potensi konflik, bahkan di antara anggota tim virtual yang memiliki motivasi tinggi. Perbedaan individual seperti karakter, prinsip

hidup, norma, dan kebiasaan juga turut memperbesar kemungkinan terjadinya konflik (Hadiwijaya, 2022). Pada akhirnya, dalam lingkup organisasi, konflik dapat timbul dari perbedaan persepsi, ide, dan kepentingan, yang jika tidak dikelola dengan baik akan menghambat pencapaian tujuan serta menurunkan kinerja individu maupun kelompok (Ekhsan & Septian, 2021).

Menghadapi berbagai sumber konflik di era digital, organisasi dituntut untuk memiliki strategi manajemen konflik yang adaptif dan komprehensif. Konflik yang bersifat teknis maupun interpersonal membutuhkan respons manajerial yang tepat agar dampak negatifnya dapat diminimalisir (Pienov et al., 2024). Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain adalah penguatan pelatihan komunikasi digital bagi karyawan, mediasi secara proaktif oleh manajer atau pihak ketiga, serta pengembangan sistem pelaporan dan resolusi konflik berbasis teknologi. Dengan demikian, organisasi dapat mendeteksi dan mengatasi konflik secara dini sebelum berkembang menjadi masalah besar.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan komunikasi interpersonal dan digital, agar karyawan mampu menyampaikan gagasan dan menerima umpan balik secara efektif, meskipun dalam interaksi daring (Fauzi, 2023). Mediasi profesional juga dapat dijadikan alternatif penyelesaian konflik, terutama jika konflik yang terjadi bersifat kompleks dan melibatkan banyak pihak (Sukmana et al., 2025). Penguatan kerangka kerja internal yang transparan, pengembangan kebijakan yang mendukung inklusivitas, serta penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam distribusi sumber daya digital, merupakan upaya penting yang perlu dilakukan secara konsisten. Dengan mengadopsi strategi-strategi tersebut, organisasi di era digital dapat membangun lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis, serta mampu beradaptasi secara berkelanjutan terhadap tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh transformasi digital..

C. Studi Kasus Konflik di Perusahaan Hybrid

Untuk memahami dinamika konflik dalam lingkungan kerja hybrid secara lebih mendalam, analisis studi kasus nyata dari perusahaan yang telah berhasil mengadopsi model kerja hybrid menjadi pendekatan yang sangat

relevan. Studi kasus ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai sumber konflik yang muncul dalam praktik sehari-hari, sekaligus mengeksplorasi strategi mitigasi dan resolusi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas strategi-strategi tersebut, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kesinambungan operasional organisasi. Salah satu sumber konflik utama yang sering ditemukan dalam lingkungan kerja hybrid adalah konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Dalam pengaturan hybrid, dimana batasan antara ruang kerja dan ruang pribadi menjadi semakin kabur, karyawan kerap mengalami kesulitan dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal. Kondisi ini seringkali memperburuk konflik kerja-keluarga, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja, meningkatkan stres, dan menurunkan tingkat kepuasan kerja (Adetya, 2025; Hassan et al., 2022; Pertiwi, 2025). Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk menerapkan kebijakan yang bukan hanya mendukung fleksibilitas, tetapi juga mampu menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan (Buick et al., 2024).

Dalam studi kasus yang dianalisis, perusahaan menghadapi tantangan dalam menerapkan kebijakan kerja hybrid yang adil dan efektif. Salah satu strategi yang diadopsi adalah penyusunan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti penyesuaian jam kerja, pemberlakuan sistem shift, dan pemberian opsi work from home secara berkala. Selain itu, perusahaan juga menyediakan dukungan psikologis melalui layanan konseling serta pelatihan manajemen stres dan waktu. Strategi ini terbukti dapat mengurangi tekanan kerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Namun, di sisi lain, implementasi manajemen elektronik (e-management) juga menjadi salah satu solusi yang diambil perusahaan untuk mereduksi potensi konflik administratif dan meningkatkan efisiensi. Melalui digitalisasi proses kerja—seperti absensi elektronik, sistem pengajuan cuti daring, dan platform kolaborasi digital—perusahaan mampu mengurangi peluang terjadinya human error dan subjektivitas dalam pengambilan keputusan (Al-Soufi & Mohammed, 2023). Penggunaan

e-management juga mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam operasional organisasi.

Meski demikian, transisi ke sistem digital juga menghadirkan tantangan baru. Tidak semua karyawan dapat langsung beradaptasi dengan perubahan ini, terutama bagi mereka yang terbiasa dengan metode kerja konvensional. Resistensi terhadap perubahan, kurangnya literasi digital, serta ketidaknyamanan dalam menggunakan aplikasi baru dapat memicu konflik internal maupun antarindividu. Oleh karena itu, perusahaan menyadari pentingnya memberikan pelatihan yang komprehensif dan dukungan adaptasi secara berkelanjutan agar seluruh karyawan dapat mengikuti transformasi digital dengan lancar. Selain pelatihan, perusahaan juga menekankan pentingnya peningkatan komunikasi. Komunikasi menjadi salah satu pilar utama dalam mengelola konflik dan stres kerja di lingkungan hybrid. Perusahaan menginisiasi forum diskusi rutin, baik daring maupun luring, yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide, keluhan, dan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya saluran komunikasi yang terbuka, perusahaan dapat mendeteksi potensi konflik sejak dini dan meresponsnya secara responsif sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar (Asih et al., 2018).

Efektivitas strategi manajemen konflik yang diterapkan perusahaan ini terlihat dari beberapa indikator utama, seperti meningkatnya produktivitas tim, tingginya tingkat kepuasan karyawan, dan terciptanya kolaborasi lintas divisi yang harmonis. Perusahaan mampu mengubah tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja hybrid menjadi peluang untuk inovasi dan peningkatan proses kerja (Dewi et al., 2024). Karyawan merasa lebih terlibat, memiliki rasa kepemilikan yang kuat, serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan teknologi. Namun demikian, jika konflik tidak dikelola dengan baik, dampak negatifnya bisa sangat signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa konflik yang tidak terselesaikan secara sistematis dapat menurunkan kinerja karyawan, meningkatkan stres, dan melemahkan hubungan interpersonal di antara anggota tim (Sukmana et al., 2025). Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan pendekatan sistematis dan terintegrasi dalam mengelola konflik—mulai dari identifikasi masalah,

analisis penyebab, perumusan strategi penyelesaian, hingga evaluasi hasil intervensi.

Model manajemen konflik yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Pendekatan sistematis dalam menangani perselisihan, seperti penggunaan mediasi, konseling, pelatihan, dan penguatan budaya organisasi yang suportif, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kondusif untuk pertumbuhan kolektif (Al-Soufi & Mohammed, 2023). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengelola perbedaan secara produktif, menjadikan konflik sebagai pemicu perbaikan berkelanjutan, serta menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama. Dengan demikian, studi kasus ini menegaskan bahwa manajemen konflik yang efektif di lingkungan kerja hybrid tidak hanya memerlukan kebijakan yang fleksibel dan teknologi yang mumpuni, tetapi juga kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang terbuka, serta investasi berkelanjutan pada pengembangan kompetensi karyawan. Sinergi antara faktor-faktor ini menjadi fondasi utama bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi kompleksitas tantangan kerja hybrid di era digital.



BAB 5

TANTANGAN MANAJEMEN KONFLIK DI ERA DIGITAL

A. Hambatan Komunikasi Virtual

Salah satu tantangan utama dalam manajemen konflik pada era digital adalah kesulitan dalam menafsirkan nuansa komunikasi non-verbal yang sering kali hilang dalam interaksi virtual. Komunikasi non-verbal, seperti ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan intonasi suara, memegang peranan penting dalam memperjelas pesan dan membangun kepercayaan antarindividu. Namun, interaksi digital cenderung menghilangkan elemen-elemen ini, sehingga rentan menimbulkan salah tafsir dan memperburuk konflik yang telah ada (Birkmann, 2022; Asih et al., 2018). Selain itu, perbedaan interpretasi individu terhadap pesan digital juga dapat menciptakan kesalahpahaman, terutama ketika pesan singkat atau simbol digunakan tanpa penjelasan yang memadai. Ketidakjelasan peran, tujuan, dan prosedur kerja dalam lingkungan digital semakin memperbesar potensi konflik akibat ketidakpastian yang dialami oleh karyawan (Asih et al., 2018).

Resistensi terhadap teknologi digital di kalangan karyawan yang belum terbiasa mengadopsi sistem baru juga dapat menjadi sumber konflik yang signifikan. Karyawan yang kurang familiar dengan aplikasi dan perangkat digital cenderung merasa tertekan, tidak percaya diri, dan akhirnya menolak penggunaan teknologi tersebut. Kondisi ini tidak hanya menghambat

efisiensi operasional, tetapi juga berpotensi meningkatkan biaya pelatihan serta memperlambat proses adaptasi organisasi (Anjarwati et al., 2023). Di sisi lain, digitalisasi bisnis yang melibatkan perubahan dari proses fisik ke proses virtual, termasuk transaksi dan integrasi sistem perusahaan, memang telah terbukti meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi keterlibatan manusia dalam beberapa aktivitas rutin. Namun, implementasi digitalisasi yang tidak disertai strategi yang matang dapat menimbulkan konflik internal yang berkepanjangan (Hidayat et al., 2023).

Pemanfaatan teknologi digital untuk mengotomatisasi proses bisnis telah menunjukkan peningkatan efisiensi hingga 40-50% dan penurunan biaya operasional secara signifikan. Namun, integrasi sistem digital yang tidak tepat atau kurang matang seringkali memunculkan tantangan baru, khususnya dalam konteks manajemen konflik yang semakin kompleks (Anjarwati et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan strategi adaptif yang tidak hanya mengandalkan keunggulan teknologi, tetapi juga memperhatikan aspek manusiawi dalam setiap proses transformasi digital (Sukmana et al., 2025). Strategi ini mencakup pengembangan protokol komunikasi yang jelas dan efektif, pelatihan literasi digital secara berkelanjutan, serta pembinaan kepemimpinan yang mampu menavigasi dinamika tim virtual dan memfasilitasi penyelesaian konflik secara konstruktif (Purwanto et al., 2021).

Penting untuk diingat bahwa konflik merupakan aspek yang tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, bahkan di era digital yang serba cepat dan dinamis. Upaya manajemen konflik harus didasarkan pada kerangka kerja yang responsif dan proaktif, guna memastikan bahwa konflik yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan sebelum berdampak negatif terhadap kinerja organisasi (Siregar & Usriyah, 2021). Kegagalan dalam mengelola konflik secara efektif di era digital tidak hanya berpotensi mereduksi kinerja organisasi, tetapi juga menghambat inovasi serta menurunkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Komunikasi yang buruk menjadi akar utama dari banyak konflik, sehingga organisasi perlu memperkuat etika komunikasi digital yang menekankan pentingnya menjaga nilai-nilai moral dalam setiap interaksi daring (Rudziah, 2024; Luthfia et al., 2025).

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia membawa sejumlah manfaat, seperti peningkatan efisiensi operasional, percepatan pengambilan keputusan, serta penyederhanaan proses administrasi. Namun, transisi menuju sistem digital ini membutuhkan peningkatan keterampilan digital bagi seluruh tenaga kerja dan strategi mitigasi risiko keamanan data. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memahami pentingnya menjaga keamanan informasi serta mematuhi protokol penggunaan teknologi yang aman (Winanda & Veri, 2025). Penggunaan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia profesional memungkinkan diseminasi kebijakan dan regulasi HR secara digital, serta memfasilitasi pengelolaan aktivitas harian seperti perencanaan ketenagakerjaan dan evaluasi performa personel (Chen, 2020).

Selain aspek teknis, keberhasilan manajemen konflik di era digital sangat bergantung pada penguatan soft skills, seperti kemampuan berkomunikasi, berempati, dan berkolaborasi dalam tim lintas fungsi maupun lintas lokasi. Oleh karena itu, pelatihan soft skills harus menjadi bagian integral dari strategi pelatihan digital di organisasi. Kepemimpinan yang inklusif dan adaptif juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, menghargai perbedaan, dan mampu menampung aspirasi setiap anggota tim.

Secara keseluruhan, manajemen konflik di era digital tidak hanya menuntut kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia yang adaptif. Dengan membangun kerangka kerja yang responsif, berorientasi pada komunikasi yang efektif, dan ditopang oleh kepemimpinan yang visioner, organisasi dapat meminimalkan risiko konflik serta memaksimalkan manfaat digitalisasi dalam meningkatkan daya saing dan produktivitas jangka panjang..

B. Kesenjangan Digital dan Teknologi

Meskipun digitalisasi menawarkan banyak manfaat bagi organisasi, munculnya kesenjangan digital dan resistensi terhadap adaptasi teknologi tetap menjadi tantangan signifikan yang harus dihadapi secara strategis. Kesenjangan digital terjadi ketika terdapat perbedaan akses, pemahaman,

dan kemampuan dalam menggunakan teknologi di antara kelompok karyawan, yang dapat berdampak langsung pada produktivitas dan kolaborasi tim (Hidayat et al., 2023). Selain itu, resistensi terhadap perubahan, khususnya dalam mengadopsi teknologi baru, sering kali menjadi hambatan utama yang menghambat proses transformasi digital secara menyeluruh.

Guna mengatasi hambatan tersebut, organisasi perlu mengimplementasikan program pelatihan yang komprehensif untuk meningkatkan literasi digital di seluruh jenjang karyawan. Pelatihan tersebut tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga pada pengembangan pola pikir yang adaptif terhadap perubahan. Pengembangan sistem dan aplikasi yang intuitif juga penting untuk meminimalkan kurva pembelajaran, sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lebih mudah tanpa mengalami stres atau penolakan terhadap teknologi baru (Alwy, 2022). Investasi dalam pengembangan keahlian digital karyawan pun menjadi kebutuhan mendesak, mencakup pelatihan penggunaan perangkat lunak terkini hingga pemahaman tentang paradigma kerja digital yang semakin dinamis (Agustina et al., 2023).

Selain pelatihan, pengembangan budaya organisasi yang adaptif sangat krusial untuk memastikan seluruh karyawan merasa didukung dalam menghadapi perubahan teknologi. Budaya yang inklusif dan terbuka terhadap inovasi dapat meminimalkan potensi konflik, meningkatkan motivasi kerja, serta memperbesar peluang keberhasilan implementasi digitalisasi (Asnawi, 2024). Dalam praktiknya, tantangan utama sering kali muncul saat teknologi digital baru diperkenalkan dalam konteks manajemen SDM, di mana resistensi karyawan terhadap perubahan dan penggunaan teknologi yang belum optimal masih menjadi kendala nyata (Fajriyani et al., 2023). Banyak perusahaan yang mengakui bahwa potensi penuh dari alat dan teknologi digital yang telah diadopsi belum sepenuhnya terealisasi, dengan hanya sebagian kecil yang benar-benar memanfaatkan teknologi digital secara ekstensif untuk pengembangan sumber daya manusia (Pradana et al., 2023).

Situasi ini menuntut adanya strategi proaktif dari organisasi. Upaya untuk mengatasi resistensi terhadap digitalisasi perlu dilakukan secara

sistematis, dimulai dari sosialisasi manfaat dan urgensi teknologi digital hingga penyediaan dukungan teknis yang responsif. Organisasi juga harus menempatkan fokus pada hasil investasi teknologi digital, memastikan bahwa teknologi yang diadopsi benar-benar memberikan dampak positif, baik pada efisiensi operasional maupun pada pengembangan potensi karyawan (Wahdaniah et al., 2023). Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi berkala, umpan balik dari pengguna, serta pelibatan karyawan dalam proses implementasi inovasi digital.

Peningkatan kapabilitas sumber daya manusia melalui digitalisasi memiliki dampak jangka panjang yang sangat signifikan. Tidak hanya mendorong pertumbuhan dan daya saing organisasi, tetapi juga memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan pasar maupun tuntutan konsumen (Wahdaniah et al., 2023). Salah satu contoh nyata adalah digitalisasi akuntansi pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), yang telah terbukti meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, serta memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan (Anjarwati et al., 2023). Namun demikian, kurangnya keahlian serta pengetahuan digital di sektor UMKM masih menjadi hambatan utama. Adopsi teknologi digital yang belum merata, defisit tenaga ahli, dan absennya strategi nasional yang komprehensif dalam mendukung transisi menuju ekonomi digital semakin memperlebar kesenjangan (Пименов, 2023).

Kendati demikian, UMKM yang berhasil beradaptasi dengan era digital menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi dalam membangun dan meningkatkan keterampilan sumber daya manusia. Mereka menyadari pentingnya penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses bisnis dan memperkuat fungsi utama perusahaan (Machin et al., 2023). Transisi menuju digitalisasi secara menyeluruh juga membutuhkan kesiapan mental dan adaptasi pola pikir di seluruh lapisan organisasi, termasuk kesiapan masyarakat untuk menghadapi peluang dan persaingan global. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta mampu membaca dan memanfaatkan peluang digital menjadi kunci utama agar organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Sara & Kurniawan, 2021).

Dengan demikian, pengelolaan kesenjangan digital dan resistensi terhadap teknologi harus dilakukan secara holistik, melibatkan penguatan literasi digital, pengembangan budaya organisasi adaptif, serta investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan. Melalui pendekatan strategis yang terintegrasi, diharapkan organisasi mampu mengoptimalkan manfaat digitalisasi demi pencapaian tujuan jangka panjang dan keberlanjutan bisnis di era transformasi digital..

C. Manajemen Multigenerasi dan Budaya

Dalam era transformasi digital yang pesat, pengelolaan angkatan kerja yang multikultural dan multigenerasi menjadi semakin kompleks dan menantang. Perbedaan nilai, ekspektasi, serta gaya komunikasi antar generasi seperti Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z memerlukan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan inklusif (Pagala et al., 2024). Setiap generasi membawa karakteristik unik yang dapat menjadi kekuatan ataupun tantangan tersendiri dalam operasional organisasi. Keberagaman ini, jika dikelola dengan tepat, dapat mendorong kolaborasi, kreativitas, dan inovasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Manajer SDM dituntut mengembangkan pendekatan yang mampu menjembatani kesenjangan antargenerasi, dengan memahami perbedaan preferensi kerja, gaya komunikasi, serta motivasi setiap kelompok usia (Triakurnian, 2023). Pendekatan ini meliputi pengembangan program pelatihan lintas generasi, pemberdayaan karyawan melalui mentoring, serta penciptaan suasana kerja yang saling menghargai keragaman. Dengan strategi yang inklusif, organisasi dapat memanfaatkan kelebihan dari setiap generasi, seperti pengalaman dan wawasan dari generasi senior serta kemampuan adaptasi teknologi dari generasi muda.

Peran manajemen SDM menjadi sangat sentral dalam memastikan optimalisasi pemanfaatan talenta manusia secara efektif dan efisien (Pahira & Rinaldy, 2023). Manajemen SDM harus mampu mengidentifikasi potensi, mengelola keragaman, serta merancang kebijakan yang mendukung pertumbuhan karier dan kepuasan kerja seluruh angkatan

kerja. Optimalisasi SDM melalui strategi yang efisien juga menjadi kunci utama untuk menjaga keberlangsungan dan kesuksesan organisasi di tengah disrupsi digital dan persaingan bisnis yang semakin ketat (Septiani & Frianto, 2024.; Wijaya, 2024).

Penerapan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data besar (big data), telah mengubah model bisnis tradisional dengan memungkinkan personalisasi produk dan layanan dalam skala besar, serta mendukung optimalisasi operasional perusahaan (Hidayat et al., 2023). Integrasi teknologi informasi menjadi kebutuhan utama dalam mendukung efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat (Pahira & Rinaldy, 2023). Adaptasi terhadap perubahan ini menuntut pengembangan keahlian digital secara berkelanjutan di kalangan tenaga kerja. Organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi digital, agar karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan memanfaatkan peluang yang ada (Hakim, 2023).

Implementasi sistem Human Resource Information System (HRIS) dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan manajemen SDM secara signifikan, terutama jika dilakukan sesuai standar operasional prosedur (SOP) dan diawasi dengan baik oleh pimpinan (Wijaya, 2024). HRIS memungkinkan pengelolaan data karyawan yang lebih terstruktur, mempercepat proses administrasi, serta mendukung fungsi strategis seperti analisis kebutuhan pelatihan dan perencanaan suksesi. Namun, agar manfaat HRIS dapat optimal, diperlukan pelatihan khusus bagi pengguna serta evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas sistem yang diimplementasikan.

Strategi manajemen SDM juga harus beradaptasi dengan kebutuhan angkatan kerja yang semakin beragam, termasuk dalam pengembangan talenta, retensi karyawan, dan pengelolaan kinerja. Pengembangan program pelatihan dan pengembangan karier yang bersifat personalisasi, pemberian penghargaan berdasarkan kinerja, serta fleksibilitas dalam pengaturan kerja menjadi kunci dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Hassan et al., 2022; Musoli & Palupi, 2018; Pahira & Rinaldy, 2023). Organisasi juga perlu memperhatikan aspek kesejahteraan fisik dan mental karyawan, terutama di tengah tuntutan kerja digital yang dinamis.

Di samping itu, manajemen SDM yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk perubahan regulasi dan kondisi ekonomi, sangat penting untuk menjaga relevansi dan efektivitas organisasi, termasuk organisasi nirlaba seperti lembaga zakat (Wijaya, 2024). Kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat dan tepat akan menentukan daya saing dan keberhasilan jangka panjang organisasi di tengah arus globalisasi dan digitalisasi. Keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM multikultural dan multigenerasi sangat bergantung pada kemampuan untuk membangun budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan inovatif. Budaya kerja yang mampu mengakomodasi perbedaan, mendorong kolaborasi, dan menghargai kontribusi setiap individu, akan memperkuat kohesi tim dan produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Dengan demikian, pengembangan strategi manajemen SDM yang berorientasi pada keragaman dan inovasi, didukung oleh pemanfaatan teknologi digital dan penguatan kapasitas SDM, menjadi fondasi utama dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era transformasi digital. Organisasi yang mampu beradaptasi dan terus belajar akan lebih siap untuk meraih keberhasilan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan.

D. Privasi, Keamanan Data, dan Etika Digital

Seiring dengan pesatnya adopsi teknologi digital di berbagai sektor, perlindungan data pribadi dan keamanan informasi menjadi isu yang semakin krusial dan tidak dapat diabaikan. Transformasi digital membawa peluang besar dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, namun juga diiringi dengan ancaman baru terkait potensi kebocoran data dan penyalahgunaan informasi. Hal ini menuntut organisasi untuk membangun kerangka kerja etika digital yang kuat, sebagai landasan dalam mengelola data dan menjaga integritas organisasi (Alwy, 2022). Urgensi pengembangan kebijakan privasi data yang komprehensif dan protokol keamanan siber yang ketat semakin dirasakan, terutama untuk melindungi informasi karyawan serta data sensitif perusahaan. Kebijakan privasi yang mencakup prosedur pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, dan pemusnahan data perlu

dirancang secara detail dan dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan regulasi terbaru. Selain itu, protokol keamanan siber seperti enkripsi, otentikasi berlapis, dan pemantauan sistem secara real time menjadi kebutuhan mendesak untuk meminimalkan risiko serangan siber yang semakin canggih (Alwy, 2022).

Tidak kalah penting, edukasi berkelanjutan bagi seluruh karyawan mengenai praktik terbaik keamanan siber dan etika digital harus menjadi bagian integral dari pengembangan budaya organisasi. Pelatihan dan sosialisasi secara rutin mampu meningkatkan kesadaran akan risiko digital, sekaligus membangun perilaku bertanggung jawab dalam penggunaan teknologi (S. et al., 2024). Penguatan budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika digital akan menciptakan ekosistem kerja yang aman, terpercaya, dan adaptif terhadap perubahan. Kepatuhan terhadap regulasi privasi data yang berlaku, seperti General Data Protection Regulation (GDPR) di Eropa atau aturan serupa di Indonesia, menjadi aspek penting yang tidak boleh diabaikan. Organisasi harus memastikan bahwa seluruh proses penggunaan teknologi, khususnya dalam manajemen SDM, telah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku (Suherman et al., 2024). Kepatuhan ini tidak hanya untuk menghindari sanksi hukum, tetapi juga untuk menjaga kepercayaan karyawan dan publik terhadap integritas organisasi.

Transparansi dalam pengumpulan dan penggunaan data karyawan merupakan elemen kunci dalam membangun kepercayaan. Karyawan harus diberikan informasi yang jelas mengenai bagaimana data mereka dikumpulkan, digunakan, disimpan, dan dilindungi. Dengan demikian, mereka merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengelolaan data pribadi. Keselarasan antara kebijakan internal dan regulasi eksternal sangatlah penting untuk mencegah insiden kebocoran data dan penyalahgunaan informasi, yang dapat berdampak pada reputasi perusahaan dan memicu implikasi hukum (Basuki, 2023). Dalam konteks manajemen SDM, strategi yang efektif harus mencakup unsur perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang responsif terhadap dinamika teknologi dan etika. Setiap proses pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karir, hingga pemutusan hubungan kerja,

harus mempertimbangkan aspek privasi dan keamanan data karyawan. Penggunaan sistem manajemen SDM berbasis digital, seperti Human Resource Information System (HRIS), harus diimbangi dengan kebijakan privasi dan keamanan yang ketat. Dengan demikian, informasi sensitif tetap terlindungi tanpa mengorbankan efisiensi operasional (Pahira & Rinaldy, 2023).

Manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan kompleks dan dinamis, terutama di era pendidikan 5.0 yang menuntut integrasi teknologi dalam seluruh aspek pembelajaran dan pengelolaan organisasi (Suherman et al., 2024). Digitalisasi manajemen talenta, mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga retensi karyawan, menjadi krusial untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat (Sen et al., 2023). Fokus pada pengembangan kapabilitas sumber daya manusia yang responsif terhadap perubahan lingkungan menjadi sangat penting. Penguatan kapabilitas ini sejalan dengan upaya meningkatkan prestasi kerja dan perilaku karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Linawati, 2017). Manajemen SDM yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan regulasi akan membantu organisasi tetap relevan, inovatif, dan efisien di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat dan persaingan global (Pahira & Rinaldy, 2023).

Pada akhirnya, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang mampu memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan strategi manajemen SDM yang responsif terhadap dinamika digital dan etika, didukung oleh kebijakan perlindungan data dan keamanan informasi yang kuat, menjadi fondasi dalam membangun organisasi yang tangguh, terpercaya, dan mampu bersaing di era digital yang penuh tantangan.



BAB 6

PELUANG DAN STRATEGI RESOLUSI KONFLIK

A. Pemanfaatan Teknologi untuk Resolusi Konflik

Perkembangan teknologi digital membawa peluang baru dalam mengelola dan menyelesaikan konflik organisasi secara lebih efisien dan objektif. Salah satu contoh nyata adalah pemanfaatan platform mediasi online dan sistem analisis prediktif yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik secara proaktif (Rusdi et al., 2024). Teknologi cerdas seperti algoritma prediktif dapat mendeteksi pola-pola konflik potensial di dalam organisasi, memberikan saran intervensi yang tepat waktu, dan bahkan memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat (Idrus et al., 2023). Dengan penerapan teknologi informasi yang terintegrasi dalam seluruh fungsi manajemen—mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian—organisasi dapat mendorong efisiensi, transparansi, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan (Pahira & Rinaldy, 2023; Wijaya, 2024).

Penerapan teknologi informasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar kerja (Suherman et al., 2024). Dalam era kerja jarak jauh dan kolaborasi lintas wilayah, teknologi informasi memainkan peran penting dalam mendukung komunikasi

dan pertukaran informasi secara real-time. Hal ini sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang terhubung, kolaboratif, dan mampu merespon dinamika bisnis yang berubah dengan cepat (Basuki, 2023). Pemanfaatan teknologi juga memberikan peluang bagi manajemen SDM untuk mengembangkan strategi inovatif dalam menarik, mengembangkan, serta mempertahankan talenta terbaik (Pahira & Rinaldy, 2023).

Teknologi sangat mendukung pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Platform pembelajaran daring, misalnya, memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi secara fleksibel, kapan pun dan di mana pun. Selain itu, teknologi dapat digunakan untuk memfasilitasi manajemen konflik secara efektif, misalnya dengan menyediakan platform konsultasi, forum diskusi, dan pelaporan masalah secara anonim (Idrus et al., 2023; Sulistyarto, 2003). Sistem pelaporan konflik yang anonim dapat mendorong karyawan untuk melaporkan permasalahan tanpa rasa takut akan retribusi atau diskriminasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan.

Lebih lanjut, alat berbasis kecerdasan buatan seperti analisis sentimen memungkinkan organisasi mendeteksi potensi konflik sejak dini dengan menganalisis pola komunikasi internal. Integrasi teknologi Natural Language Processing (NLP) dapat mengidentifikasi pola bahasa dan sentimen dari teks yang tersebar di email, chat internal, atau forum diskusi perusahaan (Luthfia et al., 2025). Analisis ini sangat krusial untuk memahami dinamika percakapan publik secara real-time dan mengantisipasi munculnya konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Selain itu, analitik HR yang terintegrasi dengan psikologi kepemimpinan dapat memperkuat kemampuan manajer atau pemimpin dalam menavigasi lanskap emosional organisasi serta mengambil keputusan berbasis data untuk penyelesaian konflik (Alam, 2024).

Pemanfaatan sistem informasi manajemen juga menjadi esensial dalam mengintegrasikan data secara menyeluruh. Sistem informasi ini mampu meningkatkan efektivitas operasional dan memenuhi kebutuhan manajemen SDM di era digital (Wijaya, 2024). Dalam proses rekrutmen dan seleksi, penggunaan teknologi memungkinkan penyaringan kandidat yang

lebih objektif dan efisien, sehingga meningkatkan akurasi dalam memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi (Kusuma, 2024). Selain itu, teknologi juga mendukung pengembangan program pelatihan yang personal dan adaptif dengan karakteristik masing-masing karyawan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja individu (Salam & Munawir, 2024).

Digitalisasi dalam manajemen SDM membawa manfaat besar berupa analitik mendalam terhadap perilaku dan kinerja karyawan, peningkatan efisiensi rekrutmen melalui otomatisasi tugas administratif, dan kemudahan dalam mengelola kompensasi serta benefit bagi karyawan secara real-time (Alwy, 2022; Wijaya, 2024). Transparansi yang dihasilkan oleh sistem digital juga meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, sebab setiap aktivitas—mulai dari pencatatan absensi hingga pembayaran kompensasi—dapat dipantau secara terbuka.

Dengan demikian, pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen konflik dan SDM secara keseluruhan memberikan peluang besar bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, transparan, dan produktif. Inovasi teknologi tidak hanya memperkuat proses manajerial dan operasional, tetapi juga mendorong terciptanya budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi, keterbukaan, dan penyelesaian masalah secara proaktif. Hal ini menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks dan cepat berubah di era digital.

B. Pengembangan Soft Skill di Era Digital

Dalam era digital yang terus berkembang, pengembangan soft skill menjadi elemen kunci dalam memastikan sumber daya manusia (SDM) mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang pesat serta menghadapi dinamika pasar kerja yang semakin kompleks dan dinamis (Fajriyani et al., 2023). Soft skill, seperti kemampuan komunikasi yang efektif, kolaborasi, pemikiran kritis, dan adaptabilitas, tidak hanya penting untuk menciptakan interaksi yang harmonis dalam lingkungan kerja berbasis teknologi, tetapi juga sangat diperlukan untuk menyelesaikan berbagai tantangan yang

kompleks secara kreatif dan efisien (Luthfia et al., 2025). Keterampilan ini menjadi krusial terutama dalam menavigasi interaksi digital, di mana etika komunikasi dan nilai-nilai moral harus senantiasa terjaga meski ruang interaksi semakin terbuka dan tanpa batas (Luthfia et al., 2025).

Selain itu, kecerdasan emosional serta kemampuan beradaptasi menjadi aspek penting dalam mengelola dinamika tim virtual dan menjaga produktivitas dalam lingkungan kerja yang tersebar dan terdistribusi secara geografis (Winanda & Veri, 2025). Kerja tim virtual menuntut kemampuan untuk membangun kepercayaan, mengelola konflik, menjaga komunikasi yang jelas, serta memahami perbedaan latar belakang anggota tim. Transformasi digital di era Industri 4.0 juga memperkuat tuntutan pengembangan keterampilan digital (*digital skill*) yang esensial bagi seluruh karyawan guna meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat (Aprillianti et al., 2025).

Dengan demikian, organisasi perlu mengalokasikan sumber daya untuk menyelenggarakan program pelatihan yang terstruktur, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan era digital. Program pelatihan tersebut harus mencakup pengembangan *soft skill* dan *hard skill*, di mana literasi digital dan kemampuan analitis menjadi kompetensi utama yang harus dikuasai oleh tenaga kerja modern (Tapela et al., 2023). Pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara tepat tidak hanya mempersiapkan talenta menghadapi tantangan masa depan, tetapi juga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Amelia et al., 2022). Upaya pengembangan SDM yang efektif ini terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan keterlibatan kerja serta kualitas layanan yang diberikan oleh individu maupun organisasi (Partama et al., 2025).

Lebih jauh, investasi dalam pengembangan kompetensi—baik *soft skill*, *hard skill*, *social skill*, maupun *mental skill*—merupakan faktor penentu utama dalam menunjang performa individu dan organisasi secara keseluruhan (Fajriyani et al., 2023). Pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai investasi jangka panjang tidak dapat diabaikan, karena akan menumbuhkan SDM yang kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif, yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan zaman serta menyesuaikan diri

dengan tuntutan pasar yang terus berkembang (Sugeng, 2022). Program pelatihan yang efektif juga harus mempertimbangkan kebutuhan individu dan organisasi, serta menggunakan metode pembelajaran inovatif, seperti pembelajaran berbasis proyek, blended learning, dan pembelajaran daring, guna meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan (Dahri, 2024.; Zaky, 2020).

Pelatihan tidak hanya menjadi sarana untuk menjembatani kesenjangan kompetensi, tetapi juga memastikan kesiapan karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan, mendukung peningkatan kinerja individu, serta memperkuat kinerja organisasi secara kolektif (Oktavia et al., 2025). Berbagai jenis pelatihan, baik pelatihan kerja formal, pelatihan online, maupun in-house training, dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis sesuai kebutuhan masing-masing organisasi (Zaky, 2020). Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan juga berkontribusi pada peningkatan inovasi organisasi, yang tercermin dari peningkatan keterlibatan, motivasi, dan budaya belajar di lingkungan kerja (Rosmayati et al., 2021).

Organisasi yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat dan memberikan dukungan penuh terhadap pengembangan karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik. Selain itu, dengan adanya pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi untuk terus belajar, serta berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Secara keseluruhan, pengembangan soft skill dan hard skill yang terintegrasi dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia menjadi landasan penting untuk membangun SDM yang tangguh, adaptif, dan inovatif. Di tengah perubahan teknologi yang begitu cepat, organisasi yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan secara holistik akan lebih mampu beradaptasi, mempertahankan kinerja unggul, dan memenangkan persaingan di era digital yang penuh tantangan.

C. Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif

Budaya organisasi yang inklusif merupakan fondasi penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dalam konteks organisasi modern, inklusivitas tidak hanya sebatas menerima keberagaman, tetapi juga memastikan setiap individu merasa dihargai, diakui, dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang (Fajriyani et al., 2023). Budaya yang inklusif mampu mendorong keterlibatan karyawan secara aktif, meningkatkan retensi talenta, serta menciptakan suasana kerja yang positif—semua ini berperan krusial dalam pencapaian tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2009).

Penanaman nilai-nilai dasar seperti empati, rasa hormat, dan keadilan dalam lingkungan kerja menjadi langkah awal dalam membangun budaya organisasi yang kohesif. Ketiga nilai ini tidak hanya memperkuat solidaritas dan kolaborasi antarkaryawan, tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Organisasi yang berhasil menanamkan nilai-nilai tersebut cenderung memiliki tim yang solid, saling mendukung, dan mampu menghadapi tantangan secara bersama-sama. Di samping itu, budaya inovatif dan produktif dapat dibangun melalui program pembelajaran serta pendampingan yang berkelanjutan (Rahayuningsih, 2025). Investasi sumber daya pada pelatihan dan pengembangan karyawan bukan hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperluas wawasan serta kreativitas tim secara kolektif.

Keberagaman dalam organisasi menjadi katalisator penting bagi lahirnya ide-ide segar dan kreatif dalam penyelesaian masalah (Zaky, 2020). Dengan membangun lingkungan yang menghargai perbedaan latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman karyawan, organisasi dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Budaya inklusif juga terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Ketika individu merasa diterima dan dihargai di lingkungan kerja, mereka cenderung memberikan kinerja terbaiknya, yang berdampak positif pada produktivitas dan pencapaian target organisasi (Sewang et al., 2024).

Lebih lanjut, program pelatihan yang terstruktur dan terencana dengan baik terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta

produktivitas organisasi (Pujianto, 2024). Namun, efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Prinsip, norma, dan kebiasaan kerja yang diterapkan dalam organisasi menjadi faktor penentu apakah pelatihan mampu diterima dan diimplementasikan dengan optimal (Oktavia et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa budaya keselamatan kerja masih menjadi aspek terkuat dalam implementasi nilai-nilai perusahaan. Namun, nilai-nilai inti lain seperti integritas dan inovasi masih membutuhkan penguatan. Oleh karena itu, integrasi pelatihan nilai-nilai inti ke dalam program pengembangan karyawan menjadi langkah strategis agar pemahaman dan penerapan nilai tersebut konsisten di seluruh tingkatan organisasi.

Inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia juga dapat ditempuh melalui pendekatan yang berorientasi pada tujuan dan keterlibatan karyawan (Basuki, 2023). Karyawan yang terlibat aktif dalam proses penetapan dan evaluasi tujuan organisasi akan merasa memiliki dan bertanggung jawab atas pencapaian target bersama. Selain itu, pelibatan seluruh individu dari berbagai latar belakang dalam komunikasi organisasi menjadi kunci terciptanya budaya inklusif. Komunikasi yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan perspektif, budaya, dan kemampuan dalam penyampaian pesan, sehingga setiap anggota organisasi dapat menerima dan memahami informasi dengan baik (Dwikananda et al., 2024.).

Bukti empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi budaya organisasi bahkan dapat mencapai 47% dalam keberhasilan organisasi, yang menunjukkan betapa krusialnya peran aspek ini dalam menentukan efektivitas dan daya saing institusi (Oktavia et al., 2025). Penguatan budaya organisasi tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional dan administratif, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada akhirnya, kepuasan kerja yang tinggi secara langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi yang lebih baik (Rosmayati et al., 2021).

Dalam upaya membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang inklusif, diperlukan komitmen dari seluruh lapisan organisasi, terutama pimpinan. Kepemimpinan yang visioner dan mampu menjadi teladan

dalam penerapan nilai-nilai inklusivitas akan mempercepat proses transformasi budaya organisasi. Selain itu, evaluasi dan penyesuaian program pengembangan karyawan secara berkala juga penting dilakukan agar tetap relevan dengan kebutuhan dan dinamika organisasi yang terus berkembang. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, tetapi juga meningkatkan daya saing di tengah tantangan global yang semakin kompleks.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan adaptif menjadi kunci utama dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern. Melalui penanaman dan penguatan nilai-nilai dasar, pelaksanaan pelatihan yang terstruktur, serta keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi, tujuan bersama dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Komitmen untuk terus mengembangkan budaya organisasi yang positif akan memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi di masa mendatang.

D. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Konflik Hybrid

Dalam era organisasi hibrida, peran kepemimpinan yang efektif menjadi semakin vital dalam memastikan kelancaran operasional dan harmoni di tengah perbedaan gaya kerja, preferensi, serta ekspektasi karyawan (Pardamean & Karundeng, 2023). Model organisasi hibrida, yang menggabungkan sistem kerja jarak jauh dan di kantor, menghadirkan tantangan tersendiri, terutama dalam hal komunikasi, koordinasi, dan potensi konflik yang muncul akibat perbedaan harapan antar karyawan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan yang sangat relevan untuk diterapkan.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang kuat, menciptakan kolaborasi lintas fungsi, serta membangun rasa kebersamaan yang kokoh. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat menumbuhkan motivasi intrinsik, mengajak karyawan untuk berkontribusi melampaui kepentingan pribadi, dan membangun solidaritas tim yang tinggi (Prajogo & Tahang, 2023). Hal tersebut sangat penting dalam mengelola konflik yang sering timbul akibat perbedaan preferensi kerja

antara karyawan yang bekerja dari rumah dan di kantor. Komunikasi yang transparan serta penciptaan lingkungan saling percaya menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam organisasi hibrida.

Selain menekankan fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan individu, pemimpin juga harus tetap menjaga struktur dan disiplin organisasi. Keseimbangan antara dua aspek ini dapat dicapai melalui penegakan nilai-nilai inti perusahaan secara konsisten, sehingga tercipta rasa kebersamaan dan identitas kolektif yang kuat (Iskandar & Hasbi, 2024; Pahira & Rinaldy, 2023). Nilai-nilai inti yang diinternalisasikan menjadi pedoman bagi setiap anggota untuk bertindak dan berinteraksi, meskipun mereka berada di lokasi kerja yang berbeda.

Di era digitalisasi dan organisasi hibrida, literasi digital menjadi kompetensi esensial bagi seorang pemimpin. Kemampuan dalam memanfaatkan teknologi komunikasi, mengelola pertemuan virtual secara efektif, serta membangun kepercayaan melalui media digital sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan (Khan, 2024). Selain itu, pendekatan kekeluargaan dan pembinaan berkelanjutan juga menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat budaya kerja, terutama di lingkungan pemerintahan. Dengan mengedepankan kebebasan berpendapat dan akuntabilitas dalam pengembangan ide, pemimpin dapat memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan (Herdilah et al., 2023).

Penelitian menunjukkan bahwa adopsi kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan loyalitas dan rasa hormat yang mendalam dari bawahan, sehingga memperkuat ikatan emosional dan psikologis dalam tim (Prabowo & Muafi, 2021). Dalam praktiknya, pemimpin transformasional memotivasi karyawan melalui komunikasi yang jelas, terbuka, dan berorientasi pada pencapaian bersama, sekaligus membangun iklim kerja yang positif dan produktif (Lestari & Kasmirudin, 2017; Sugiono & Tobing, 2021).

Kepemimpinan transformasional juga memiliki keterkaitan erat dengan budaya organisasi yang kuat. Sinergi antara kedua aspek ini terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan, mendorong inovasi, dan

memperkuat kolaborasi lintas tim (Ilham & Azizah, 2025). Pemimpin transformasional mampu menyatukan tim yang tersebar secara geografis melalui pemberdayaan, arahan strategis, dan dukungan terhadap pengembangan solusi kreatif. Hal ini juga berdampak pada penurunan tingkat stres karyawan, terutama saat menghadapi krisis organisasi, karena mereka merasa didengar dan didukung secara moral (Harsoyo, 2022).

Seorang pemimpin yang efektif dituntut untuk adaptif terhadap perubahan, serta mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan analisis tersebut, pemimpin dapat merancang strategi pengembangan yang tepat guna memaksimalkan potensi karyawan (Rasminingsih & Permadi, 2023). Pemimpin transformasional tidak hanya menuntun, tetapi juga memberikan teladan moral dan etika kerja, sehingga karyawan terdorong untuk melampaui ekspektasi kinerja. Transformasi sikap, keyakinan, dan nilai-nilai karyawan menjadi fokus utama dalam membangun organisasi yang berdaya saing tinggi (Prabowo & Muafi, 2021; Harsoyo, 2022).

Kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya karisma, pengaruh ideal, serta stimulasi intelektual yang dapat merangsang kreativitas dan inovasi di kalangan karyawan. Pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi untuk mengembangkan solusi terhadap masalah-masalah kompleks, sehingga organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika eksternal (Bumi & Suartana, 2019). Dengan memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang proaktif, dinamis, dan inovatif.

Pentingnya kepemimpinan transformasional semakin nyata dalam organisasi hibrida, di mana pemimpin berperan sebagai katalisator perubahan, fasilitator komunikasi, dan penjaga kohesi tim. Dengan menerapkan prinsip-prinsip transformasional, organisasi mampu menjaga produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, serta membangun budaya kerja yang harmonis di tengah keragaman gaya kerja. Hal ini pada akhirnya akan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Sebagai kesimpulan, kepemimpinan transformasional adalah pilar utama dalam pengelolaan organisasi hibrida yang kompleks dan dinamis.

Melalui inspirasi, pemberdayaan, serta pembinaan berkelanjutan, pemimpin dapat memitigasi konflik, meningkatkan keterlibatan, serta memastikan pencapaian visi dan misi organisasi. Upaya berkesinambungan dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan akan menjamin keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompetitif.



BAB 7

STUDI KASUS DAN BEST PRACTICE

A. Studi Kasus Nyata di Berbagai Organisasi

Bagian ini akan menelaah studi kasus dari sejumlah organisasi yang telah berhasil mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan membangun budaya organisasi yang kuat guna menunjang pencapaian tujuan strategis mereka. Melalui pendekatan studi kasus, kita dapat menelusuri secara lebih mendalam bagaimana kualitas kepemimpinan seperti motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individual mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Cahyono, 2024; Rashid, 2024). Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam merubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai karyawan, sehingga memotivasi mereka untuk mencapai kinerja luar biasa dan berorientasi pada hasil (Mirzani, 2023).

Sebagai contoh, dalam sebuah institusi pendidikan tinggi yang menghadapi tantangan adaptasi terhadap transformasi digital dan persaingan global, penerapan kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan komitmen, kolaborasi, serta inovasi di antara dosen dan tenaga kependidikan. Pemimpin institusi tersebut mampu mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merumuskan visi inspiratif, dan mengajak seluruh anggota organisasi untuk mempercayai serta berkontribusi aktif terhadap pencapaian

tujuan bersama (Pahira & Rinaldy, 2023). Dengan menumbuhkan motivasi inspirasional, pemimpin berhasil menggerakkan karyawan untuk tidak hanya memenuhi target, tetapi juga melampaui ekspektasi organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak signifikan pada pengembangan lingkungan kerja yang inspiratif, mendorong inovasi, dan membangun kolaborasi lintas unit kerja. Studi lain pada sektor pendidikan menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional berhasil menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan ide-ide baru dan meningkatkan kreativitas individu maupun tim (Lamirin et al., 2023; Hidayah & Khoiri, 2024). Lingkungan yang kondusif untuk inovasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan, namun juga memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal yang dinamis.

Selain itu, pemimpin transformasional dikenal karena kemampuannya menciptakan suasana kerja yang suportif. Mereka aktif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan dukungan pengembangan karier (Fauzy & Kusdinar, 2020; Prabowo & Muafi, 2021). Dengan memberikan perhatian individual, pemimpin membangun hubungan yang kuat dengan setiap anggota tim, mengenali potensi, dan mendukung peningkatan kemampuan sesuai dengan kebutuhan individu. Hal ini berkontribusi terhadap kepuasan kerja, loyalitas, serta menurunkan tingkat turnover di organisasi.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi budaya organisasi yang mengedepankan kreativitas, inovasi, dan kolaborasi berkelanjutan. Dengan merumuskan visi yang jelas dan inspiratif, pemimpin mampu memberikan arah yang tegas dan membakar semangat seluruh anggota organisasi (Sueb & Sopiah, 2023). Visi tersebut diintegrasikan ke dalam setiap aktivitas organisasi sehingga tujuan individu dan organisasi dapat selaras, menciptakan motivasi kolektif yang kuat (Lamirin et al., 2023).

Di lingkungan perusahaan swasta, studi kasus pada perusahaan teknologi multinasional menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan

keaktivitas tim. Pemimpin di perusahaan tersebut berhasil menanamkan budaya inovasi melalui stimulasi intelektual, mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan menghasilkan solusi kreatif terhadap tantangan bisnis. Proses pengambilan keputusan yang partisipatif juga meningkatkan rasa memiliki dan akuntabilitas setiap anggota tim terhadap hasil kerja mereka (Harsoyo, 2022).

Keterlibatan aktif pemimpin dalam membimbing, memberi umpan balik konstruktif, dan menstimulasi diskusi intelektual menjadikan organisasi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap visi dan nilai-nilai organisasi, sehingga mereka terdorong untuk mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi (Harsoyo, 2022).

Pada sektor pendidikan, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan prestasi akademik dan kualitas layanan institusi. Pemimpin yang visioner dan terbuka terhadap ide-ide baru mampu membangun budaya kolaborasi yang solid antara guru, staf, dan siswa. Kolaborasi ini menghasilkan lingkungan belajar yang dinamis, inovatif, serta adaptif terhadap kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman (Lamirin et al., 2023). Kondisi tersebut berdampak pada peningkatan reputasi institusi serta kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diberikan.

Secara keseluruhan, studi kasus dari berbagai sektor organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya meningkatkan perilaku dan komitmen karyawan, tetapi juga menghasilkan perubahan budaya organisasi yang mendasar dan berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan pemimpin sebagai inspirator, fasilitator, dan pembimbing yang mampu memberdayakan seluruh anggota organisasi untuk berkembang dan berprestasi secara optimal. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan membangun budaya organisasi yang kuat akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa kini dan mendatang..

B. Analisis dan Solusi yang Diterapkan

Bagian ini akan membahas secara komprehensif bagaimana organisasi-organisasi sukses dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan transformasional untuk mengatasi tantangan spesifik serta mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Lamirin et al., 2023). Implementasi strategi ini tidak hanya terbatas pada aspek motivasi, tetapi juga meliputi upaya aktif mendorong pengembangan diri karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta fasilitasi komunikasi terbuka di seluruh tingkatan organisasi (Prabowo & Muafi, 2021). Praktik-praktik tersebut menjadi landasan utama dalam mendukung adaptasi organisasi terhadap berbagai dinamika internal maupun eksternal.

Keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang jelas, inspiratif, dan meyakinkan. Seorang pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan visi, tetapi juga mampu membangun komitmen dan kepercayaan karyawan untuk berkontribusi melampaui ekspektasi individu demi tujuan organisasi yang lebih besar (Mehdiyev, 2025; Pahira & Rinaldy, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan Pandia dan Meilani (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam berbagai sektor organisasi. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh visi dan arahan pemimpin cenderung lebih loyal, termotivasi, serta proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong kreativitas serta inovasi di antara para pengikutnya. Proses stimulasi intelektual yang dilakukan pemimpin memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru, melakukan eksperimen, dan mengambil risiko yang terukur. Lingkungan kerja yang demikian memungkinkan peningkatan kualitas produk maupun layanan organisasi, serta memperkuat daya saing di pasar (Harsoyo, 2022). Keterbukaan terhadap perubahan serta penghargaan atas inisiatif individu menjadi karakteristik utama dari organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif.

Namun, dalam praktiknya, implementasi strategi kepemimpinan transformasional seringkali menghadapi sejumlah hambatan, di antaranya resistensi terhadap perubahan yang bersumber dari kebiasaan lama, ketidakpastian, atau kekhawatiran akan hilangnya stabilitas. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu menyediakan dukungan dan pelatihan yang memadai, sehingga setiap anggota mampu memahami urgensi perubahan dan menyesuaikan diri secara optimal (Lamirin et al., 2023). Dengan demikian, manfaat dari gaya kepemimpinan transformasional dapat dimaksimalkan dan diterima secara luas oleh seluruh elemen organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga telah menjadi topik yang terus diminati oleh para peneliti sejak awal 1980-an, terutama karena fokusnya pada pengembangan karyawan serta kemampuannya untuk mendorong perubahan transformasional yang berujung pada peningkatan efisiensi dan daya saing operasional (Harsoyo, 2022; Prajogo & Tahang, 2023). Pemimpin dengan gaya transformasional diyakini mampu memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi tim lintas fungsi (Prajogo & Tahang, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra et al. (2024) mendukung pandangan tersebut, di mana praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan kreativitas karyawan. Kreativitas ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja, baik secara individu maupun kelompok, sehingga mendukung pencapaian target organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional juga berupaya menciptakan kondisi yang kondusif bagi manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi, melalui aksentuasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan serta integrasi antara faktor internal dan eksternal (Pahira & Rinaldy, 2023).

Gaya kepemimpinan ini mampu membentuk manajemen yang efektif karena mendorong perilaku positif karyawan serta menciptakan perubahan signifikan, baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan (Teruna & Ardiansyah, 2021). Pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang melampaui harapan mereka sendiri dengan mengubah nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap dasar (Prabowo &

Muafi, 2021). Bass (dalam Harsoyo, 2022) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk berbuat lebih dari yang diharapkan, menghasilkan kinerja superior yang melampaui batas biasa melalui peningkatan minat, kesadaran akan tujuan kelompok, dan pengorbanan kepentingan pribadi demi kebaikan bersama.

Lebih jauh, kepemimpinan transformasional memungkinkan seorang pemimpin untuk mengenali kebutuhan akan perubahan serta menciptakan visi dan misi inspiratif untuk masa depan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023). Fokus utama pada keyakinan, sikap, perilaku, dan kebutuhan karyawan menjadikan gaya kepemimpinan ini sangat relevan, terutama dalam menghadapi perubahan dan tantangan besar di lingkungan kerja (Zaura & Riasnugrahani, 2023). Dengan demikian, implementasi strategi kepemimpinan transformasional yang efektif akan menciptakan organisasi yang mampu beradaptasi, inovatif, dan kompetitif. Kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang dinamis dan siap menghadapi tantangan masa depan secara berkelanjutan.

C. Best Practice dalam Manajemen Konflik Digital

Bagian ini akan membahas secara mendalam strategi-strategi terbaik dalam mengelola konflik yang muncul dalam konteks digital, dengan penekanan pada peran pemimpin transformasional sebagai mediator dan pemecah masalah yang efektif. Seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi, interaksi antaranggota organisasi menjadi semakin intens dan lintas batas, sehingga potensi konflik pun semakin besar dan dapat menyebar dengan lebih cepat (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam situasi ini, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat menentukan dalam memfasilitasi penyelesaian konflik agar tidak mengganggu stabilitas dan produktivitas organisasi.

Pemimpin transformasional mampu mengelola konflik digital melalui keterampilan komunikasi yang efektif dan pendekatan yang humanis. Mereka tidak hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga bertindak sebagai motivator yang mampu mempengaruhi dan memobilisasi anggota

organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam dialog konstruktif. Dengan membangun kepercayaan dan mempromosikan pemahaman bersama, pemimpin ini memfasilitasi diskusi terbuka yang berorientasi pada solusi, sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam proses ini, pemimpin harus mampu menyeimbangkan kepentingan individu dan organisasi, serta memastikan bahwa semangat kerja tim tetap terjaga di tengah tekanan dan tantangan digital (Matrix Tugas Individu Kepemimpinan 2025, 2025).

Lebih lanjut, penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan responsif terhadap perubahan teknologi (Larasati & Perkasa, 2025). Pemimpin yang adaptif terhadap perkembangan digital mampu membimbing organisasi dalam merancang strategi yang relevan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim, pemimpin transformasional mampu mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar (Harsoyo, 2022). Hal ini menjadi sangat penting dalam era digital, di mana kolaborasi dan sinergi lintas fungsi menjadi kunci untuk menghadapi kompleksitas tantangan yang muncul.

Pemimpin transformasional juga diharapkan mengutamakan kepentingan organisasi secara keseluruhan, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada ketepatan arah dan strategi kepemimpinan yang diterapkan (Fauzy & Kusdinar, 2020). Dalam praktiknya, pemimpin harus mampu mengidentifikasi sumber konflik secara cepat, menganalisis akar permasalahan, dan mengembangkan pendekatan penyelesaian yang inklusif. Salah satu strategi efektif yang dapat diterapkan adalah mediasi partisipatif, di mana semua pihak yang terlibat didorong untuk mengemukakan pandangan dan mencari solusi bersama secara transparan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang adaptif memberikan keuntungan tambahan, terutama dalam merespons perubahan yang sangat cepat di era digital (Amini, 2025; Sigalingging & Azmy, 2023). Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam proses

bisnis dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, tata kelola organisasi yang berfokus pada pencapaian tujuan juga sangat penting untuk meminimalisir konflik kepentingan. Manajemen efektif yang mencakup pemanfaatan teknologi informasi akan mendorong proses bisnis yang lebih efisien, cepat, dan adaptif, sehingga daya saing organisasi meningkat secara signifikan (Kamaludin, 2022; Purwanto et al., 2021).

Pada era digital, kepemimpinan yang adaptif dan transformasional menjadi kunci dalam menjaga kohesi dan keterlibatan karyawan, terutama ketika organisasi menghadapi gelombang perubahan teknologi yang disruptif (B et al., 2023; Shafariah et al., 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai penentu arah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu mengelola perbedaan pendapat menjadi peluang untuk inovasi. Mereka membangun budaya kerja yang kolaboratif, di mana setiap anggota didorong untuk saling menghargai perspektif berbeda dan bersama-sama mencari solusi terbaik untuk setiap masalah yang dihadapi. Strategi pengelolaan konflik yang efektif dalam konteks digital juga mencakup penguatan komunikasi dua arah, penggunaan teknologi kolaboratif, serta pengembangan kemampuan literasi digital di seluruh lini organisasi. Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap anggota tim memahami cara menggunakan teknologi dengan bijak dan etis, sehingga konflik yang berakar pada kesalahpahaman atau miskomunikasi dapat diminimalisir. Selain itu, pelatihan tentang manajemen konflik digital dan pembentukan kebijakan organisasi yang jelas terkait etika digital sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pada akhirnya, keunggulan utama kepemimpinan transformasional dalam mengelola konflik digital terletak pada kemampuannya untuk menginspirasi perubahan positif, mendorong keterbukaan, serta mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan mengedepankan sisi kemanusiaan dan pendekatan partisipatif, pemimpin transformasional mampu menjaga semangat tim, meningkatkan motivasi, serta memastikan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan digital yang semakin kompleks dan dinamis. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang di era digital yang penuh ketidakpastian dan persaingan global.



BAB 8

REKOMENDASI DAN IMPLIKASI PRAKTIS

A. Rekomendasi untuk Pimpinan dan HR

Dalam era transformasi digital dan dinamika organisasi yang semakin kompleks, para pimpinan dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dihadapkan pada kebutuhan untuk mengembangkan strategi yang komprehensif dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional. Strategi ini tidak hanya harus memperhatikan dinamika internal organisasi, tetapi juga karakteristik individu karyawan yang semakin beragam (Herdilah et al., 2023). Salah satu langkah penting adalah investasi dalam program pelatihan kepemimpinan yang terstruktur, dengan fokus pada pengembangan kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan staf di berbagai tingkatan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023). Melalui pelatihan ini, pemimpin diharapkan dapat memahami serta menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional secara efektif dalam situasi nyata.

Selain pelatihan, penyesuaian gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kebutuhan generasi pekerja baru sangatlah krusial. Generasi ini, yang dikenal lebih adaptif terhadap teknologi dan mengharapkan dukungan nyata dari organisasi dan pemimpinnya, memerlukan pendekatan kepemimpinan yang responsif, komunikatif, dan inklusif (Liu & Khong-Khai, 2024). Para

pemimpin perlu memahami bahwa ekspektasi, nilai, dan motivasi pekerja muda berbeda dengan generasi sebelumnya, sehingga fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Implementasi kepemimpinan transformasional juga harus mencakup promosi transparansi informasi dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif. Keterbukaan informasi serta penghargaan terhadap perbedaan latar belakang dan perspektif karyawan berkontribusi pada peningkatan keterlibatan, loyalitas, dan adaptasi teknologi (Shafariah et al., 2024). Hal ini sangat relevan pada masa kini, ketika organisasi harus beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan intens di era digital. Dengan mengedepankan inklusivitas dan transparansi, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi serta mendorong kolaborasi lintas fungsi dan generasi.

Untuk mendukung keberhasilan implementasi, pemimpin juga perlu secara aktif melakukan refleksi diri terhadap sikap dan metode kerja mereka. Refleksi ini memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan pribadi, sehingga dapat terus meningkatkan efektivitasnya sebagai role model di organisasi (Liu & Khong-Khai, 2024). Menjadi teladan bukan hanya berarti menunjukkan kinerja yang baik, melainkan juga memperlihatkan integritas, empati, dan komitmen terhadap pengembangan karyawan. Dengan demikian, pemimpin dapat membangun kepercayaan sekaligus menginspirasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Santiago, 2024). Keterlibatan karyawan yang tinggi akan berdampak pada produktivitas, inovasi, dan retensi talenta di organisasi. Oleh karena itu, pengembangan aspek-aspek kepemimpinan transformasional harus menjadi prioritas utama bagi pimpinan dan SDM dalam mendesain strategi pengembangan organisasi.

Di samping itu, peningkatan mutu pelayanan dan pengembangan kapabilitas karyawan juga merupakan indikator penting dalam kerangka kerja kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan akan memperkuat daya saing organisasi, baik di tingkat nasional maupun global (Harsoyo, 2022). Dengan demikian, organisasi harus memprioritaskan pengembangan kepemimpinan transformasional sebagai strategi inti untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif (Musaigwa & Kalitanyi, 2024; Shafariah et al., 2024).

Memahami berbagai nuansa gaya kepemimpinan akan membantu organisasi dalam proses adaptasi terhadap tantangan yang terus berkembang di dunia bisnis (Irianti et al., 2024). Organisasi yang fleksibel dalam menerapkan berbagai pendekatan kepemimpinan akan lebih mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat dan tidak menentu. Dengan demikian, penting bagi setiap organisasi untuk secara berkala mengkaji dan menyesuaikan strategi kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi serta lingkungannya.

Khusus untuk sektor pendidikan, manfaat kepemimpinan transformasional dapat dimaksimalkan melalui pelatihan khusus yang bertujuan mengembangkan keterampilan kepemimpinan di kalangan tenaga pendidik dan manajerial. Pelatihan ini akan membantu para pemimpin memahami dan mengintegrasikan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, seperti motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Lamirin et al., 2023). Penerapan dimensi-dimensi ini diyakini akan membentuk kinerja staf yang lebih baik, mendorong terciptanya budaya kerja yang positif, berkelanjutan, serta memicu pertumbuhan, kreativitas, dan kolaborasi antar anggota organisasi.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan keterlibatan dosen, produktivitas penelitian, dan kualitas pengajaran di institusi pendidikan tinggi (Wejang et al., 2025). Hal ini semakin menegaskan pentingnya pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi para pemimpin, agar mereka

dapat beradaptasi dengan berbagai tantangan serta menjaga relevansi dan kualitas institusi dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, strategi pengembangan kepemimpinan transformasional yang komprehensif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan organisasi dan individu menjadi kunci utama untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di era modern. Dengan menanamkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam setiap aspek pengelolaan SDM, organisasi akan mampu membangun budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan produktif, serta mempertahankan daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah..

B. Implikasi Kebijakan Organisasi

Pengembangan kebijakan organisasi yang mendukung budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan fondasi penting untuk memastikan kepemimpinan transformasional dapat tumbuh dan mendorong kinerja optimal dalam organisasi modern (Irianti et al., 2024; Lamirin et al., 2023). Kebijakan seperti ini harus secara eksplisit dirancang untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan dan keahlian karyawan, sehingga mereka mampu beradaptasi terhadap perubahan dan terus meningkatkan kinerja (Wijaya, 2024). Langkah strategis ini sangat krusial, mengingat lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi agar tetap responsif terhadap perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan tantangan globalisasi. Salah satu aspek terpenting dalam kebijakan organisasi adalah integrasi teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat mengoptimalkan efisiensi operasional, mempercepat proses administrasi, serta membangun budaya kerja yang adaptif di tengah era disrupsi digital (Wijaya, 2024). Digitalisasi proses kerja juga memungkinkan pengelolaan data karyawan yang lebih akurat dan real-time, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

Selain aspek teknologi, kebijakan organisasi yang berpusat pada karyawan juga sangat penting untuk menjaga kesejahteraan dan produktivitas di lingkungan kerja yang serba cepat. Program-program seperti dukungan kesehatan mental, keseimbangan kehidupan kerja, serta fleksibilitas jam

kerja perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan perusahaan (Prabowo & Muafi, 2021). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik, mengurangi tingkat stres, dan mendorong produktivitas yang berkelanjutan. Organisasi juga harus memprioritaskan inisiatif pengembangan kepemimpinan yang menanamkan perilaku kepemimpinan transformasional secara sistematis. Inisiatif ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, mentoring, serta program pengembangan diri yang menekankan pentingnya keterlibatan dan kepuasan karyawan (Santiago, 2024). Dengan demikian, karyawan tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga terinspirasi untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Rutin memberikan edukasi dan pelatihan keterampilan menjadi bagian tak terpisahkan dari kebijakan organisasi modern. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun efikasi diri karyawan, yakni keyakinan terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan dan mencapai target kerja (Firnanda & Wijayati, 2021; Winasis, 2020). Efikasi diri yang tinggi terbukti mendorong karyawan untuk lebih percaya diri mengambil inisiatif, menghadapi perubahan, dan berinovasi secara berkelanjutan.

Adopsi kebijakan yang mempromosikan kepuasan kerja melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Prajogo & Tahang, 2023). Kepuasan kerja yang tinggi menumbuhkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Djuraidi & Laily, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif meninjau dan memperbarui kebijakan agar tetap relevan dan sejalan dengan perkembangan praktik terbaik kepemimpinan serta kemajuan teknologi (Rachmawati, 2024). Dalam konteks perusahaan, manajemen harus meningkatkan kapabilitas kepemimpinan melalui pendekatan transformasional untuk mendukung inisiatif transformasi dalam proses kerja, penggunaan teknologi, dan layanan kepada pelanggan (Anggraita et al., 2020). Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki korelasi positif dengan efektivitas organisasi dan kemampuan adaptasi

terhadap lingkungan yang terus berubah (Muis, 2025). Pemimpin transformasional berfokus pada peningkatan motivasi, membangun komitmen, dan menciptakan visi serta misi yang inspiratif untuk seluruh anggota organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023).

Selain itu, pemimpin transformasional juga memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugas mereka. Pemberian otonomi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memacu inovasi dan kinerja individu maupun tim (Oktaviany et al., 2023). Dalam konteks transformasi digital, kemampuan pemimpin untuk mengenali kebutuhan perubahan dan menginspirasi karyawan menjadi faktor fundamental bagi keberhasilan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023). Efikasi diri karyawan menjadi dimensi penting yang harus diperhatikan dalam kebijakan organisasi, terutama di tengah perubahan yang cepat dan tidak pasti. Karyawan dengan tingkat efikasi diri tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi berbagai tantangan baru (Winasis, 2020). Penelitian juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Mujiasih & Ratnaningsih, 2011). Dengan demikian, organisasi yang ingin menjadi unggul dan berkelanjutan di era modern harus memastikan bahwa kebijakan mereka mendukung pengembangan budaya inovasi, pembelajaran berkelanjutan, kesejahteraan karyawan, serta penerapan kepemimpinan transformasional. Kebijakan yang adaptif, berorientasi pada karyawan, dan didukung oleh transformasi digital akan membentuk organisasi yang tangguh dan kompetitif di tengah perubahan zaman..

C. Pengembangan SDM untuk Masa Depan

Program pengembangan sumber daya manusia (SDM) di era modern harus dirancang secara menyeluruh untuk tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, melainkan juga memperkuat kualitas kepemimpinan transformasional di seluruh tingkatan organisasi sekaligus mendorong peningkatan efikasi diri karyawan (Abdullah, 2018). Dalam konteks persaingan global dan digitalisasi yang begitu pesat, kebutuhan akan SDM yang adaptif,

inovatif, dan berdaya saing tinggi menjadi sangat penting. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan strategis dalam pengembangan SDM yang memadukan pelatihan berkelanjutan, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta kolaborasi multidisiplin (Larasati & Perkasa, 2025).

Pelatihan berkelanjutan merupakan kunci utama untuk menjaga relevansi keterampilan SDM dengan tuntutan perkembangan teknologi yang dinamis. Program pelatihan digital yang efektif harus diimplementasikan agar karyawan senantiasa memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi terbaru (Widihartono & Ahmadi, 2024; Wijaya, 2024). Selain itu, organisasi perlu menyediakan akses terhadap berbagai platform pembelajaran daring, workshop, dan sertifikasi yang mendukung penguasaan teknologi digital serta mendorong pengembangan soft skills, seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi.

Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan engagement atau keterlibatan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja, karena pemimpin yang inspiratif dan memberdayakan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Prabowo & Muafi, 2021; Shafariah et al., 2024). Oleh karena itu, program pengembangan SDM perlu memasukkan pelatihan kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pemberdayaan tim.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga secara signifikan memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan hasil organisasi (Prabowo & Muafi, 2021). Dalam hal ini, pemimpin transformasional harus proaktif dalam memberdayakan karyawan, membangun budaya organisasi yang inovatif, dan memberikan ruang bagi pengembangan ide-ide kreatif. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen SDM yang efektif merupakan aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi (Pahira & Rinaldy,

2023). Untuk itu, strategi pengembangan SDM harus mencakup aspek kepemimpinan, digitalisasi, dan peningkatan efikasi diri secara komprehensif. Organisasi harus secara proaktif mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal melalui program pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital, kepemimpinan adaptif, serta kemampuan berpikir kritis dan analitis (Amini, 2025; Pahira & Rinaldy, 2023). Dengan demikian, organisasi dapat memastikan kesiapan menghadapi dinamika pasar yang terus berubah dan semakin kompetitif.

Pentingnya pengembangan SDM yang terintegrasi dengan digitalisasi juga tercermin dari perlunya pelatihan dan pendidikan yang relevan untuk meningkatkan kemampuan menganalisis data dan berpikir kritis di lingkungan kerja berbasis teknologi (Fajriyani et al., 2023). Karyawan yang memiliki literasi digital yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan berbagai inovasi teknologi, sehingga mampu memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi.

Selain pelatihan teknis dan kepemimpinan, pengembangan efikasi diri karyawan juga harus menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM. Efikasi diri yang tinggi akan membangun kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi tantangan, mengambil inisiatif, dan berperan aktif dalam proses inovasi organisasi. Untuk itu, organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan umpan balik konstruktif, dan mendorong karyawan untuk terus belajar serta mengembangkan diri.

Agar program pengembangan SDM berjalan efektif dan berkesinambungan, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap seluruh program pelatihan yang telah diimplementasikan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan organisasi, serta mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan atau penyesuaian strategi. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh program pengembangan SDM benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja dan daya saing organisasi.

Secara keseluruhan, desain program pengembangan SDM yang terintegrasi dengan aspek kepemimpinan transformasional, digitalisasi, dan peningkatan efikasi diri akan menjadi kunci utama untuk menciptakan

organisasi yang adaptif, inovatif, dan unggul dalam menghadapi era digital. Organisasi yang mampu mengimplementasikan strategi ini secara konsisten akan memiliki SDM yang kompeten, siap menghadapi perubahan, dan mampu mencapai kesuksesan jangka panjang di tengah persaingan global yang semakin ketat.



Bio Data Penulis



Dr. Indra Prasetyo, SP., MM^{id}. lahir di Surabaya pada tanggal 24 Maret 1970. Beliau menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Putra dan lulus dengan gelar Sarjana Pertanian (S.P.) pada tahun 1997. Kemudian, beliau melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2000. Selanjutnya, beliau menyelesaikan Program Pascasarjana S-3 di Program Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya dan lulus dengan gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2006.

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada manajemen konflik. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen Konflik. Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.


WA +62 812-3007-808

SINTA ID: 6154868; SCOPUS ID: 55601102600

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8199-5297>

Email: indraprasetyo@uwp.ac.id



Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt  Lahir Di Pamekasan 03 Februari 1980 Pendidikan Tinggi Strata S1 Ditempuh Di Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Madura (Unira) Lulus Sarjana Ekonomi (S.E) Tahun 2010, Pascasarjana Strata S2 Program Studi Magister Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional” Veteran” Jawa Timur (UPN”Veteran”Jatim) Lulus Program Studi

Magister Akuntansi (M.Ak) Tahun 2012, Pascasarjana Strata Program Doktor Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Airlangga Surabaya (Unair) Lulus Program Pascasarjana Doktor Ilmu Akuntansi (Dr) Tahun 2021.

Bidang keahlian penulis adalah Akuntansi Keprilakuan. Motivasi penulis adalah sekecil kebaikan yang dilakukan sekarang, maka akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Akuntansi. Dalam bidang pekerjaan penulis sampai saat ini mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada Program Studi Akuntansi dan Program Studi Manajemen Universitas Gresik (UniGres), menjadi Dosen LB Stiesia Surabaya, Serta UWP Surabaya, Mata kuliah yang diampuh, Pengantar Akuntansi 1 dan 2, Aplikasi Komputer Akuntansi, Akuntansi Keuangan Menengah 1 dan 3, Akuntansi Keuangan Lanjutan 1 dan 2, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis Buku, Artikel Ilmiah dalam media massa/ Majalah/ Jurnal Ilmiah Nasional bereputasi terindeks Sinta dan Jurnal Internasional bereputasi Terindeks Scopus

WA +62-82231047290


SINTA ID: 6676135

SCOPUS ID: 57238673100

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7456-7072>

Email: rusdiyanto.se.m.ak-2017@feb.unair.ac.id



Nabilah Aliyyah, S, Par., MBA  lahir di Surabaya pada tanggal 19 Oktober 1996. Telah menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Ilmu Budaya Program Studi Pariwisata Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Pariwisata (S.Par.) pada Tahun 2018. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada

dan lulus dengan gelar Master of Business Administration (MBA) pada Tahun 2021.

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada entrepreneurship. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Manajemen Manajemen, Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen khususnya entrepreneurship Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar entrepreneurship, entrepreneurship Di Era Digital, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

Scopus ID: 57222544433

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-7409>

Email: nabilahaliyyah@uwp.ac.id



Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M,AP^{id}. lahir di Surabaya pada tanggal 15 Agustus 2000. Telah menyelesaikan Pendidikan Tinggi S-1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Ilmu Politik (S.I.P.) pada Tahun 2023. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah

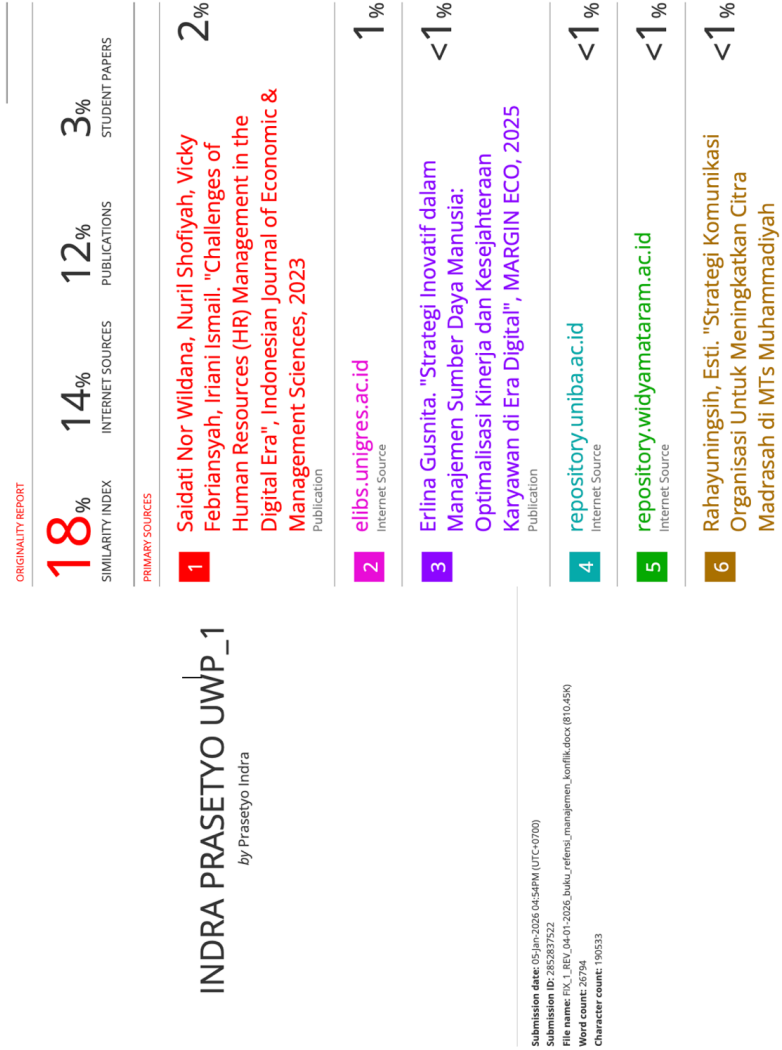
Mada dalam proses dengan gelar Magister Administrasi Publik (M.AP)

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada kebijakan publik. Saat ini, penulis menyelesaikan proses Magisternya di Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu kebijakan Publik. Aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus. Scopus ID: 59897002800

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7654-9866>

Email: rahmat@uwp.ac.id

HASIL PLAGIARM TURNITIN



Link Doc Hasil Plagiarm 05-01-2025:
<https://drive.google.com/file/d/1nhR-NgwohiUul5r9Rfg5UPh3YyPFOVdK/view?usp=sharing>

SERTIFIKAT IKAPI



IKAPI

IKATAN PENERBIT INDONESIA

Jalan Kalipasti No. 32, Jakarta 10330 | (021) 314 1907, 314 6050 | sekretariat@ikapi.org | www.ikapi.org

TANDA ANGGOTA

No. 209/JTI/2018
Nama Perusahaan

CV. Liternasi Nusantara Abadi

Perumahan Puncak Jyo Agung Residence Kav. B11
Kel. Mejosari, Kec. Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65144

Jakarta, 1 Desember 2024

PENGURUS PUSAT

Ketua Umum Sekretaris Umum

Anys Hilman Nugraha



M. Nurchohis Ridwan

PENGURUS DAERAH

Ketua

Dr. H. Fatku Anam, M. Sc.



Sekretaris

Jethwan Novianto Pratama, ST.

Berlaku s.d. : 30 November 2026



Daftar Pustaka

- Abdullah, E. (2018). Transformational Leadership, Technical Competencies And Self-Efficacy On Employee Performance (A Subsidiary Of Dana Pensiun Bank Mandiri Empat-DPBME). *Jurnal Manajemen*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v9i1.1283>
- Adetya, S. (2025). Pengaruh Konflik Kerja dan Konfil Keluarga terhadap Kinerja Karyawan. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(1), 489. <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i1.1268>
- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). PENGARUH WORK LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i08.p05>
- Agustina, R., Nur'aini, S., Nazla, L., Hanapiah, S., & Marlina, L. (2023). ERA DIGITAL: TANTANGAN DAN PELUANG DALAM DUNIA KERJA. *Journal of Economics and Business*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.61994/econis.v1i1.138>
- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3355. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1387>
- Alam, M. A. (2024). HR Analytics for Strategic Decisions: Resolving Conflicts from a Psychological Perspective. *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5344306/v1>

- Al-Soufi, R. A., & Mohammed, N. Y. (2023). Exploring the Impact of Electronic Management on Mitigating Organizational Conflict: An Examination at the Northern Technical University. *Ingénierie Des Systèmes d'Information*, 28(5), 1343. <https://doi.org/10.18280/isi.280523>
- Alwy, M. A. (2022). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL MELALUI LENSES MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA GENERASI BERIKUTNYA. *SIBATIK JOURNAL Jurnal Ilmiah Bidang Sosial Ekonomi Budaya Teknologi Dan Pendidikan*, 1(10), 2265. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>
- Amaliah, R. D., & Sawitri, H. S. R. (2023). Digital Transformation in the Public Sector: The Role of Leadership and Culture (A Study of Civil Servants in the Statistics Indonesia). *International Journal of Economics Business and Management Research*, 7(6), 263. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.7617>
- Amelia, D., Azhari, D. S., & Sari, V. P. (2022). MENINGKATKAN KUALITAS SDM DAPUR TAHU ALAMI MELALUI MANAJEMEN SDM YANG TERTATA DAN TERKOORDINASI DALAM PENGELOLAAN, PENATAAN PABRIK DAPUR TAHU ALAMI DI KOTA PADANG. *Community Development Journal Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 2152. <https://doi.org/10.31004/cdj.v3i3.10838>
- Amini, N. A. (2025). Gaya Kepemimpinan Transformasional Digital Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2596. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4599>
- Anggraita, B., Dalila, D., Rynaldo, R., & Malahayati, S. (2020). GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN INTENSI KARYAWAN DI PERUSAHAAN ASURANSI INDONESIA. *Indonesian Business Review*, 3(1), 56. <https://doi.org/10.21632/ibr.3.1.56-75>
- Anjarwati, S., Zaena, R. R., Fitriyaningsih, D., & Sulistiana, I. (2023). Pengaruh Digitalisasi Akuntansi terhadap Efisiensi dan Pengurangan Biaya pada Perusahaan Wirausaha UMKM di Kota Bandung. *Jurnal Aktiva Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 43. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v5i1.181>

- Anwar, K. (2018). URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN. *Al-Fikri Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31. <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>
- Aprillianti, D. Z., Wulandari, Y. P., Mahfud, M., & Bangun, S. O. (2025). Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas MSDM di Era Industri 4.0. *Profit Jurnal Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 194. <https://doi.org/10.58192/profit.v4i1.2946>
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 37. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Asih, G. Y., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2018). *Stres Kerja*.
- Asnawi, A. (2024). ANALISIS KEBERHASILAN PENGELOLAAN STRATEGI MANAJEMEN RISIKO DI ERA DIGITALISASI. *KINDAI*, 20(2), 180. <https://doi.org/10.35972/kindai.v20i2.1673>
- Atryana, A. K. N., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Delawati, D., Irawati, I., & Novianawati, W. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 47. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.141>
- Azzahra, A., Savandha, S. D., & Syarif, A. N. (2024). Assessing Leadership Styles' Influence on Organizational Performance: A Case Study of Service-Oriented Companies. *OPSearch American Journal of Open Research*, 3(3), 928. <https://doi.org/10.58811/opsearch.v3i3.112>
- B, A. M., Bachtiar, A., Guntoro, G., Riyantie, M., & Ridwan, N. (2023). The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1306. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12731>
- Baharudin, M. (2016). FILSAFAT PERENIAL SEBAGAI ALTERNATIF METODE RESOLUSI KONFLIK AGAMA DI INDONESIA. *Jurnal THEOLOGIA*, 25(1), 29. <https://doi.org/10.21580/teo.2014.25.1.337>
- Barasa, R. T., & Tunjungsari, H. K. (2024). Pengaruh supervisor support dan work life balance terhadap turnover intention yang dimediasi

- work engagement pada perusahaan multifinance. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(2), 333. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29660>
- Basuki, N. (2023). MENGOPTIMALKAN MODAL MANUSIA: STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF UNTUK PERTUMBUHAN ORGANISASI YANG BERKELANJUTAN. *Komitmen Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.28606>
- Birkmann, M. (2022). Konfliktmanagement von interpersonellen und Intragruppenkonflikten in virtuellen Sitzungsformaten – Eine explorative Studie. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 30(1), 27. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00798-9>
- Buick, F., Williamson, S., Weeratunga, V., & Taylor, H. (2024). Adopting a Purposeful Approach to Hybrid Working integrating notions of place, space and time. *Policy Quarterly*, 20(1), 40. <https://doi.org/10.26686/pq.v20i1.9051>
- Bumi, I. P. S., & Suartana, I. W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Tri Hita Karana pada Kinerja LPD. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 818. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v29.i02.p25>
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: A Comprehensive Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270>
- CDC UIN. (2025). Generasi Z dan Dunia Kerja Hybrid: Antara Fleksibilitas dan Tantangan Adaptasi. (cdc.uinssc.ac.id)
- Chen, Z. (2020). The Conflict with non-HRM Department: Reason, Mediation, Result. *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-122031/v1>
- Dahri, N. (2024.). *Problem and Project Based Learning (PPjBL) Model Pembelajaran Abad 21*.
- Dalimunthe, S. F. (2017). MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI. *BAHAS*, 27(1). <https://doi.org/10.24114/bhs.v27i1.5657>

- Dami, W. D., FoEh, J. Ehj., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 514. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.59>
- Dara, D., Zahraini, N. Y., & Rejalina, R. (2025). Hybrid work in the public sector: practical insights on organizational support. *Journal of Work-Applied Management*, 1. <https://doi.org/10.1108/jwam-07-2025-0129>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Deni, A., Asyari, D., & Abbas, J. (2016). *Konsolidasi Demokrasi: Perbaikan Kualitas Demokrasi di Indonesia*.
- Dewi, D. F., Fitriah, N., Sari, K., Rosul, Z., & Mualimin, M. (2024). Strategi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Kinerja dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi. *Al-Tarbiyah Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 3(1), 47. <https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v3i1.1755>
- Dharsan, P. P. A. W. D., & Wibawa, I. M. A. (2020). PENGARUH WORK FAMILY CONFLICT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. PASIFIC EXPRESS GARMENT. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 257. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p14>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Dwikananda, K. C. B., Sunarto, & Rahardjo, T. (2024.). *STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI INKLUSIF CAFE ONNI HOUSE SURABAYA DALAM MELIBATKAN PENYANDANG DOWN SYNDROME UNTUK MAGANG SEBAGAI WAITRESS*.

- Ekhsan, M., & Septian, B. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 11. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.25>
- Fadila, F., Wati, C., Natasya, F., & Maryam, S. (2024). Multiple Role Conflicts In The Employment Field In Indonesian Government Agency Institutions with Work Life Balance (WLB) and Job Stress As Mediator Variables on Employee Performance. *Journal Research of Social Science Economics and Management*, 4(2), 198. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v4i2.689>
- Fahmi, T. (2024). TRANSFORMASI DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS. *Jurnal Manajemen Akuntansi Dan Ilmu Ekonomi.*, 1(2), 101. <https://doi.org/10.70585/jumali.v1i2.46>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Fandika, H., Andriyansah, A., & Syamsuddin, F. R. (2024). Adaptasi Karyawan UMKM terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(2), 491. <https://doi.org/10.54082/jupin.348>
- Fardianto, N. A., & Muzakki, M. (2021). Support at work and home as a predictor of work life balance. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA*, 6(2), 144. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i2.3311>
- Farhan, L. P., & Hadisaputra, P. (2021). Conflict Management in Pesantren, Madrasah, and Islamic Colleges in Indonesia: A Literature Review [Review of *Conflict Management in Pesantren, Madrasah, and Islamic Colleges in Indonesia: A Literature Review*]. *Dialog*, 44(1), 37. <https://doi.org/10.47655/dialog.v44i1.445>
- Fauzi, I. (2023). Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(1), 108. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i1.127>

- FAUZY, A. L., & Kusdinar, R. (2020). *SKRIPSI HUBUNGAN LEGITIMATE POWER (KEKUASAAN YANG SAH) DENGAN PERILAKU PEMIMPIN DI DINAS PERTANIAN DAN KETAHANAN PANGAN KABUPATEN SUMEDANG.*
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Hadiwijaya, D. (2022). KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN SAMPEL. *JMB Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.31000/jmb.v11i1.6127>
- Hakim, A. R. (2023). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Rakyat di Era Tantangan Digital. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2672. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.467>
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Hassan, A. S., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN MEDIASI DUKUNGAN ORGANISASI. *MODUS*, 34(2), 158. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). Organizational Transformation in Adopting Hybrid Work Models: A Literature Review on Organizational Changes and Employee Readiness [Review of *Organizational Transformation in Adopting Hybrid Work Models: A Literature Review on Organizational Changes and Employee Readiness*]. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*, 11(2), 1170. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.806>
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global.

Jurnal Syntax Admiration, 4(1), 60. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.526>

- Hidayah, F., & Khoiri, N. (2024). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PENGEMBANGAN INOVASI DAN WORK CULTURE DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, 9(1), 29. <https://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v9i01.340>
- Hidayah, Y., Ulfah, N., & Trihastuti, M. (2023). Memperkuat Integrasi Nasional Di Era Digital : Penguatan Resolusi Konflik Di Era Digital Sebagai Perwujudan Warga Negara Yang Baik. *Antroposen Journal of Social Studies and Humaniora*, 2(2), 105. <https://doi.org/10.33830/antroposen.v2i2.5483>
- Hidayat, A. R., Alifah, N., & Rodiansjah, A. A. (2023). Kontribusi Digitalisasi Bisnis Dalam Menyokong Pemulihan Ekonomi dan Mengurangi Tingkat Pengangguran di Indonesia. *Syntax Idea*, 5(9), 1259. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i9.2559>
- Hidayati, S. N., & Ermiyanto, A. (2017). Analisis Faktor Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Maksipreneur Manajemen Koperasi Dan Entrepreneurship*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i1.320>
- Hm, M., & Abidin, A. Z. (2023). The Role of Leadership in Managing Information Technology Change and its Impact on Organisational Human Resources. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(3), 112. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i3.59>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI ERA BISNIS GLOBAL. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Ilham, M., & Azizah, N. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN

MANUFAKTUR. *Journal Central Publisher*, 1(11), 1283. <https://doi.org/10.60145/jcp.v1i11.241>

- Irianti, I., Syarifuddin, S., & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature [Review of *Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature*]. *Advances Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4), 201. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i4.316>
- Iskandar, R., & Hasbi, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 5(3), 265. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939>
- Jatmiko, J., Syams, M. F. K., & Awalia, N. (2024). Peran Teknologi Informasi dalam Proses Rekrutmen Pada Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 123. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.139>
- Jayendra, P. S. (2022). IMPLEMENTASI KONSEP CATUR MARGA SEBAGAI KONSTRUKSI PROFESIONALISME KERJA BAGI MAHASISWA ON THE JOB TRAINING: STUDI DI INSTITUT PARIWISATA DAN BISNIS INTERNASIONAL DENPASAR. *JAPAM (Jurnal Pendidikan Agama)*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.25078/japam.v2i01.694>
- Juwita, K., & Arintika, D. (2018). DAMPAK KONFLIK PERAN TERHADAP STRES DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. JOMBANG INTERMEDIA PRESS (JAWA POS RADAR JOMBANG). *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 105. <https://doi.org/10.25124/jmi.v18i2.1237>
- Kaliraman, S., & Dhand, S. (2025). Conflict Management Strategies in Remote and Hybrid Work Environments. In *IGI Global eBooks* (p. 1). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9556-1.ch001>
- Kamaludin, K. (2022). IDENTIFIKASI MANAJEMEN STRATEGIS PADA SEKOLAH DASAR NEGERI DI ERA DISRUPTIF. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 1(3), 278. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i3.50>

- Khan, M. A. (2024). Examining the Influence of Organizational Structure and Leadership on Innovation in Hybrid Work Settings: The Mediating Role of Organizational Culture in Enhancing Team Collaboration and Innovation Outcomes. *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5472336/v1>
- Khoirunnisa, R. M., Kusuma, D. R., & Rahmi, M. (2023). PERAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI PADA PENGARUH KONFLIK PEKERJAAN KELUARGA TERHADAP KESEJAHTERAAN. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(1), 106. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i1.7308>
- Kholifah, Y. B. (2019). MANAJEMEN KONFLIK PERSPEKTIF PENDIDIKAN ISLAM. *Journal PIWULANG*, 2(1), 11. <https://doi.org/10.32478/piwulang.v2i1.298>
- Kusuma, G. W. (2024). Implementasi Sistem Informasi Manajemen untuk Optimalisasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 15(3), 787. <https://doi.org/10.23887/jimat.v15i03.86156>
- Laelawati, K. (2025). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 566. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1169>
- Laelawati, K. (2025). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 566–576. (jurnal.feb-umi.id)
- Lamirin, L., Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Larasati, F., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Pengembangan Kompetensi Sdm Dalam Menghadapi Tantangan Digitalisasi Di Era Industri. *Action Research Literate*, 9(2), 441. <https://doi.org/10.46799/ar.v9i2.2809>

- Lestari, F. A., & Sugiarti, S. (2023). Konflik batin pada tokoh utama dalam novel *Rasa* karya Tere Liye: Analisis psikologi sastra. *Sintesis*, 17(2), 142. <https://doi.org/10.24071/sin.v17i2.5689>
- Lestari, G., & Kasmirudin, K. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Industri Media PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 4(2), 1. <https://www.neliti.com/publications/205395/pengaruh-komunikasi-internal-dan-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-indust>
- Lestari, S. D. V. (2020). Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai. *JURNAL ILMIAH EKONOMI ISLAM*, 6(2), 359. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i2.1119>
- Linawati, L. (2017). PENGARUH MOTIVASI KERJA INTRINSIK DAN MOTIVASI KERJA EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. ANGKASA PURA I BANDAR UDARA INTERNASIONAL AHMAD YANI SEMARANG). *KINERJA*, 18(1), 81. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v18i1.519>
- Liu, F., & Khong-Khai, S. (2024). A COMPARATIVE STUDY OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 59(2). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.59.2.31>
- Lucyanda, J., Pratiwi, M. W., & Hady, S. (2023). The Effect of Role Conflicts on Turnover Intention Auditors of Public Accounting Firms in The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 15(1), 24. <https://doi.org/10.15294/jda.v15i1.41062>
- Luthfia, N. S., Anggraini, E., & Rakhmawati, N. A. (2025a). ANALISIS SENTIMEN KOMENTAR INSTAGRAM TERHADAP KASUS GRUP 'FANTASI SEDARAH': STUDI KASUS RESPON PUBLIK.
- Luthfia, N. S., Anggraini, E., & Rakhmawati, N. A. (2025b). *Analisis-Sentimen-Komentar-Instagram-Terhadap-Kasus-Grup-Fantasi-Sedarah-Studi-Kasus-Respon-Publik.pdf*.

- Machin, M., Aulia, M. R., Hendra, J., Safitri, E., & Bawono, A. (2023). Keberlanjutan UMKM di Jawa Barat di Tinjau Dari New-era Business : Transformasi Digital, Dividen Digital, dan Kewirausahaan. *Jurnal Bisnisan Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v5i1.130>
- Mardiyanthi, I., Sjattar, E. L., & Irwan, A. M. (2019). Literature Review: Konflik dan Manajemen Konflik Di Rumah Sakit. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 4(2). <https://doi.org/10.30651/jkm.v4i2.3190>
- MATRIX TUGAS INDIVIDU KEPEMIMPINAN 2025. (2025).
- Mehdiyev, V. (2025). *Exploring the Impact of Transformational Leadership in Modern Organizations*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5061927>
- Mirzani, Y. (2023). A STUDY ON LEADERSHIP STYLES AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL SUCCESS. *EPRA International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1. <https://doi.org/10.36713/epra12138>
- Muis, I. (2025). The Nexus of Digital Transformation and Transformational Leadership on Organizational Performance as Mediated by Innovative Work Behaviors. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10, 198. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i22s.3506>
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2011). *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement*. <http://eprints.undip.ac.id/41844/>
- Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2024). Effective leadership in the digital era: an exploration of change management. *Technology Audit and Production Reserves*, 1, 6. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374>
- Musoli, M., & Palupi, M. (2018). Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi Melalui Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik. *JBTI Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2). <https://doi.org/10.18196/bti.92110>
- Natalia, D., Paseba, W. W., Zhazadila, O., Lestari, H., & Erwina, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sinar Mas Cabang Palopo. *Journal Social Society*, 3(1), 55. <https://doi.org/10.54065/jss.3.1.2023.312>

- Noordin, N. A. binti C., Ahmad, S. F. S., Razali, M. Z. M., Ahmad, M. F., & Ma'amor, H. (2023). Occupational Stress and Work-Life Balance in the Manufacturing Industry. *Information Management and Business Review*, 15, 59. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(i\).3517](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(i).3517)
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. http://katalog.pustaka.unand.ac.id//index.php?p=show_detail&id=63333
- Nurzaman, E., Affandi, A., Udobong, A., Sarwani, S., & Hernawan, H. (2020). Implementation of Human Resource Management in the Adaptation Period for New Habits. *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, 19. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i1.4>
- Oktavia, D. A. N., Sisbintari, I., Windradini, D., & Ayendho, A. (2025). *PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ENERGI UTAMA PROBOLINGGO*.
- Oktaviany, V., Khalisa, H., Mulyani, L. S., Mazaya, B. E., Suwarno, S., Ridwan, S. Kep. H., & Hoedaya, S. Kep. A. P. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT: STUDI LITERATUR. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 5897. <https://doi.org/10.31004/jkt.v4i4.20970>
- Pagala, I., Abdulghani, T., Pratomo, A. B., Syofya, H., Musrifah, A., Surachman, A., Awa, A., Cahyani, D., Nuraeni, E., & Bakri, A. A. (2024). *BISNIS DIGITAL 5.0*.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 810. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Pandia, N. E. B., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Performance of Organizations: A Review of Systematic Literature Across Different Sectors [Review of *The Effect of Transformational Leadership on Performance of Organizations: A Review of Systematic Literature Across Different*

- Sectors]. *GREENOMIKA*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2024.06.1.1>
- Pangaribua, T. F., Sinag, L. A. B., Hidayat, M., & Simanullang, R. S. P. (2025). Peran Pemimpin dalam Menyelesaikan Konflik Organisasi di Marching Band Gita Bahana Teladan Sei Rampah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 7805. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.2995>
- Pardamean, J. A., & Karundeng, M. L. (2023). Pengembangan Kinerja Karyawan Efek Dari Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Organisasi Binar Academy. *Journal on Education*, 5(3), 10479. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1952>
- Partama, T. A., Pertiwi, A. S. P., & Mulyani, K. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement dengan Psychological Capital sebagai Mediasi dan Negative Affectivity Sebagai Moderasi. *MAMEN Jurnal Manajemen*, 4(2), 218. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5087>
- Pedhu, Y. (2020). Gaya manajemen konflik seminaris. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(1), 38. <https://doi.org/10.29210/141000>
- PERTIWI, H. (2025). *HUBUNGAN WORK-LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PADA PEKERJA KONSTRUKSI PADA PT X PROPOSAL SKRIPSI*.
- Рієнов, В., Шевченко, І. Ю., & Дмитрієв, І. А. (2024). УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ: СТРАТЕГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИКІВ. *Efektivna Ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
- Pinatih, G. A. R. A., & Vembriati, N. (2019). Persepsi penggunaan gaya manajemen konflik oleh pemimpin terhadap kepuasan anggota di organisasi kemahasiswaan Universitas Udayana. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(2), 270. <https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p06>
- Prabowo, W. M., & Muafi, M. (2021). Pengaruh Transformational Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Job Performance: Peran Mediasi Work Engagement. *Telaah Bisnis*, 22(2), 73. <https://doi.org/10.35917/tb.v22i2.199>

- Pradana, R. A., Pitaloka, D., Rukmana, I. L., & Gunawan, Ahmad. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era Digital. *COMSERVA Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(9), 1806. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i09.583>
- Prajogo, B., & Tahang, Moh. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *JUDICIOUS*, 4(1), 83. <https://doi.org/10.37010/jdc.v4i1.1248>
- Prasad, K., & Prasad, V. K. S. (2023). The Relationship between Remote Working and Work-life Balance with Mediating and Moderating Effects of Social Support: An Empirical Study of Information Technology Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 235. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60366>
- Prasojo, M. L., & Maldin, S. A. (2025). STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI INDUSTRI KULINER DAN LAYANAN. *Jurnal Manajemen Kuliner*, 4(2), 52. <https://doi.org/10.59193/jmn.v4i2.433>
- Pujianto, S. (2024). Effectiveness of Employee Training and Development in Increasing Productivity and Innovation in Multinational Companies. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(9), 2245. <https://doi.org/10.59613/global.v2i9.325>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Rachmawati, G. A. A. (2024). *A Systematic Literature Review of Multimodal Digital Books in School Education: Mapping Trends, Methods, and Outcome.*
- Rahayuningsih, W. (2025). Peran Efikasi Diri, Pelatihan Karyawan, dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE, 6(1), 69. <https://doi.org/10.55606/jass.v6i2.1862>

- Rahimah, R. avia, Prasilowati, S. L., & Utama, A. (2022). Membangun Kinerja Karyawan Penyandang Disabilitas Melalui Lingkungan Kerja Eksklusif, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja. *MASTER Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(2), 215. <https://doi.org/10.37366/master.v2i2.457>
- Rahmawati, A. (2019). PENGARUH BUDAYA DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS KANTOR BADAN PELAKSANA KEGIATAN YPT). *Journal of Management and Business Review*, 16(2), 129. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v16i2.153>
- Rai, N., & Kulkarni, V. (2023). Managing Newer Generations In Workplace: Opportunities And Challenges. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 3522. <https://doi.org/10.53555/sfs.v10i1.1545>
- Ramachandaran, S. D. (2024). Human Resource Management Strategies for Engagement and Talent Attraction in Hybrid Work Models. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 1286. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3972>
- Ramadhani, A. I., Putri, D. K. Y., Kusuma, H. S., Risqi, M., Putri, T. N., & Mu'alimin, M. (2024). Teori Manajemen Konflik. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 116. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.635>
- Rashid, A. (2024). *Untitled*. <https://doi.org/10.55277/researchhub.vq5dnd6h>
- Rasminingsih, N. K. N., & Permadi, I. K. O. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(3), 260. <https://doi.org/10.24843/ejmu-nud.2023.v12.i03.p03>
- Rosidar, T. C., & Dara, S. R. (2022). *Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Loan To Deposit Ratio (LDR), Non Performing Loan (NPL), dan Net Interest Margin (NIM) terhadap Kinerja Keuangan pada Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2019*.

- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 331. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>
- Rudziah, R. B. M. D. (2024). Organizational Conflict Management in the Digital Era Impact on Performance. *The Asian Journal of Professional and Business Studies/The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.61688/ajpbs.v5i1.322>
- Rusdi, S. D., Ismail, I. R., & Isa, R. M. (2024). Unravelling Smart HRM 4.0: A Narrative Review of Progressive 4.0 Technology Integration in Human Resource Management [Review of *Unravelling Smart HRM 4.0: A Narrative Review of Progressive 4.0 Technology Integration in Human Resource Management*]. *Information Management and Business Review*, 16, 415. International Foundation for Research and Development. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(i\)s.4070](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(i)s.4070)
- S., A. Adiazmil., Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation. *Deleted Journal*, 1(1), 130. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>
- Salam, A., & Munawir, M. (2024). Utilization of Technology in Human Resource Management Optimizing Efficiency and Productivity in the Digital Era. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 236. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2910>
- Salju, S., Junaidi, J., & Goso, G. (2023). The effect of digitalization, work-family conflict, and organizational factors on employee performance during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 107. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.10)
- Santi, S., & Pradana, M. N. R. (2022). Pengaruh Digital Dexterity Terhadap Kinerja Karyawan dan Kesiediaan Karyawan untuk Terlibat dalam Kegiatan Pengembangan Usaha pada Peseroan Terbatas di Kota Batam. *Bahtera Inovasi*, 6(1), 51. <https://doi.org/10.31629/bi.v6i1.4694>
- Santiago, J. (2024). Rethinking Transformational Leadership and Workforce Dynamics for the Human -Centric Tech Era: Insights into Employee

- Engagement, Satisfaction and Job Performance. *Journal of Intercultural Management*, 16(4), 42. <https://doi.org/10.2478/joim-2024-0014>
- Sara, M., & Kurniawan, R. Y. (2021). PENGARUH PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN, MOTIVASI BERWIRAUSAHA DAN SELF-EFFICACY TERHADAP PEMBENTUKAN SIKAP KEWIRAUSAHAAN MAHASISWA. *PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 9(1). <https://doi.org/10.24127/pro.v9i1.3836>
- Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. P. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(2), 95. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460>
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2024.). *Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan*.
- Setiawan, F. (2018). Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan Islam. *Ta Dib Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 55. <https://doi.org/10.29313/tjpi.v7i1.3801>
- Sewang, S., Umar, S. M., Yusuf, D., & Kasim, H. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Era Globalisasi. *JUMABI Jurnal Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 2(2), 76. <https://doi.org/10.56314/jumabi.v2i2.232>
- Shabrina, D., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). HUBUNGAN ANTARA WORK LIFE BALANCE DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTANI (Persero). *Jurnal EMPATI*, 8(1), 27. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.23570>
- Shafariah, H., Asril, A., & Agoestyowati, R. (2024). Leadership Transformation in the Digital Age: Implications for Employee Performance and Engagement in Modern Organizations. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 482. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3372>
- Sigalingging, H. P., & Azmy, A. (2023). Conceptual Model of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(12), 361. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i12.5330>

- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 163. <https://doi.org/10.47766/idadah.v5i2.147>
- Smith, M., Barton, M. R., Branschofsky, M., McClellan, G., Walker, J. H., Bass, M., Stuve, D., & Tansley, R. (2003). DSpace. *D-Lib Magazine*, 9(1). <https://doi.org/10.1045/january2003-smith>
- Sueb, S., & Sopiah, S. (2023). Exploring the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: A Systematic Literature Review. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(2), 62. <https://doi.org/10.56910/jvm.v9i2.287>
- Sugeng, S. L. P. (2022). MANAJEMEN MARKETING JASA PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 45. <https://doi.org/10.21009/jmp.v13i1.28335>
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Suherman, A., Firmansyah, Y., & Suherman, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif dan efisien dalam pendidikan di era 5.0. *Journal of Education Research*, 5(2), 2066. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1079>
- Sukmana, IWK. T., Putra, P. S. E., Mertayasa, I. G. A., Edy, R. A. S., & Suartana, I. K. (2025). Manajemen Konflik di Tempat Kerja dan Dampaknya terhadap Efektivitas Tim. *Indonesian Research Journal On Education*, 5(2). <https://doi.org/10.31004/irje.v5i2.2330>
- Sulistiarini, I., Fatimah, & Wildan, M. A. (2025). PERAN TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KOMPETENSI SDM DAN KEMANDIRIAN BUMDes. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(9), 741. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2025.v14.i9.p05>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>

- Sulistiyarto, P. H. (2003). Pola Permukiman Megalitik Di Situs Kodedek, Bondowoso. *Berkala Arkeologi*, 23(1), 28. <https://doi.org/10.30883/jba.v23i1.858>
- Sumartik, S., & Ambarwati, R. (2023). Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri. In *Umsida Press eBooks*. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>
- Supriyadi, S. (2024). Integrasi Sistem Informasi Manajemen Sdm Dalam Transformasi Digital: Pengaruh Terhadap Efisiensi Operasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 236. <https://doi.org/10.56145/jurnal-ekonomidanbisnis.v4i2.280>
- Susanto, T. T. D., Gumilang, S. R., Sawal, M. R., Zebua, J. O., & Faadhilah, Z. (2024). Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manu (sdm) di ruang lingkup pendidikan. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 429. <https://doi.org/10.29210/020243880>
- Susilo, Y., & Wahyudin, W. (2020). PENGARUH KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *EKOMABIS Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i01.5>
- Suzana, D., & Siagian, H. (2022). Dampak Work from Home, Work from Office dan Hybird Working terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 4(2), 546. <https://doi.org/10.31539/joting.v4i2.4230>
- Syuhada, I., & Amelia, W. R. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(2), 136. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.455>
- Tapela, K., Erlando, S., & Ridwan, M. (2023). Menganalisis Efektivitas Pelatihan Manajemen SDM Era Digital Bagi UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Lampung. *TRIDARMA Pengabdian Kepada Masyarakat (PkM)*, 6(2), 86. <https://doi.org/10.35335/abdimas.v6i2.5009>
- TUW Digital Business Solution. (2024). Mengelola Konflik Antarpribadi di Era Kerja Hybrid atau Remote. (tuw.co.id)

- Taufik, A., & Haryanto, B. (2020). Analysis of the Influence of Conflict and Mutations on Employee's Passion. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 38. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i9.1898>
- Teruna, D., & Ardiansyah, T. (2021). MODEL GAYA KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen*, 19(1), 17. <https://doi.org/10.52330/jtm.v19i1.18>
- Triarsuci, D., Qodri, H. T. A., Rayhan, S. A., & Marini, A. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Infrastruktur Sekolah Dasar: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 1(3), 15. <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.551>
- Trikurnian, A. D. (2023). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Digital Pada UMKM Studi Kasus di Kemari Coffee. *EXERO Journal of Research in Business and Economics*, 6(1), 39. <https://doi.org/10.24071/exero.v6i1.6686>
- Wahdaniah, Suciarti, R., Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, 1(3), 239. <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>
- Wejang, H. E., Jamun, Y. M., Hawi, F. M., & Nasar, I. (2025). Interaction of Transformational Leadership and Organizational Culture in Higher Education: A Systematic Review [Review of *Interaction of Transformational Leadership and Organizational Culture in Higher Education: A Systematic Review*]. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 1868. Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2231>
- Wibowo, F., & Tjahjono, H. K. (2023). Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 129. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.929>
- Widihartono, R. P., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 23. <https://doi.org/10.60023/ye0a0g07>

- Widiyowati, E., Kriyantono, R., & Prasetyo, B. D. (2018). DIALOG DAN MEDIASI: PERSPEKTIF KOMUNIKASI KONFLIK DALAM STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK (Studi Fenomenologi terhadap Konflik Perguruan Pencak Silat di Madiun – Jawa Timur). *CHANNEL Jurnal Komunikasi*, 6(1), 33. <https://doi.org/10.12928/channel.v6i1.10210>
- Wijaya, B. H. (2024). MODEL KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT YDSF MALANG DI ERA DISRUPSI DIGITAL. *Journal of Islamic Philanthropy and Disaster (JOIPAD)*, 3(2). <https://doi.org/10.21154/joipad.v3i2.6410>
- Winanda, V. N., & Veri, J. (2025). Pengaruh transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia: systematic literature review. *Indo-Fintech Intellectuals Journal of Economics and Business*, 5(2), 4483. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i2.2850>
- Winasis, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia : Impak pada Stress Kerja Karyawan. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(1), 55. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i1.3162>
- Wiryatmo, R. D. (2022). IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM KEBIJAKAN SEKOLAH ADIWIYATA. *Satya Widya*, 38(1), 48. <https://doi.org/10.24246/j.sw.2022.v38.i1.p48-56>
- Yessica, Y., & Efferin, S. (2022). WORK LIFE HARMONY AKUNTAN: KAPAN DAN MENGAPA? *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 6(2), 180. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2022.v6.i2.4275>
- Yusa, V. D., & Rananda, A. (2019). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Education Journal Journal Educational Research and Development*, 3(1), 19. <https://doi.org/10.31537/ej.v3i1.138>
- Zaky, M. (2020). STRATEGI PENGELOLAAN TALENTA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING ORGANISASI DI ERA INDUSTRI 4.0. *Komitmen Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 82. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i1.25247>

- Zaura, D. M., & Riasnugrahani, M. (2023). Transformational Leadership dan Readiness to Change: Model Mediasi dengan Proactive Personality. *Personifikasi Jurnal Ilmu Psikologi*, 14(1), 47. <https://doi.org/10.21107/personifikasi.v14i1.19056>
- Zaynuri, M., Hotimah, R. N., Fatikasari, R., Rahman, S. A., Nurarifah, S., & Fauzi, A. (2023). Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 1001. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4.209>
- Піменов, В. (2023). HR-ФУНКЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Економіка Та Суспільство*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>

Manajemen Konflik di Era Digital

Tantangan dan Peluang di Dunia Kerja Hybrid

Perubahan mendasar dalam struktur dan pola kerja, seperti penerapan remote working, kolaborasi virtual, serta fleksibilitas waktu dan tempat bekerja, telah membawa dampak signifikan terhadap manajemen organisasi, termasuk dalam pengelolaan konflik. Konflik yang muncul tidak lagi terbatas pada interaksi tatap muka, melainkan juga terjadi melalui platform digital, menghadirkan tantangan baru dalam komunikasi, kolaborasi, hingga penegakan budaya organisasi. Pada saat yang sama, era digital juga membuka berbagai peluang dalam penanganan konflik, seperti pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi, membangun pemahaman lintas generasi, dan memperkuat nilai-nilai inklusivitas di lingkungan kerja.

Dalam penyusunan buku ini, penulis berupaya menggabungkan pendekatan teoretis dan praktis dengan merujuk pada penelitian-penelitian ilmiah terbaru serta studi kasus aktual di berbagai organisasi. Diharapkan, kehadiran buku ini dapat memberikan wawasan komprehensif mengenai dinamika manajemen konflik di era digital, serta menawarkan solusi yang relevan dan aplikatif bagi para praktisi, akademisi, maupun mahasiswa yang ingin memahami serta mengelola konflik secara efektif di lingkungan kerja hybrid.

litnus.

Penerbit



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📺 Literasi Nusantara
📱 [literasinusantara_](https://www.instagram.com/literasinusantara_)
☎ 085755971589

Manajemen

+17

