



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

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

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 2007-2011

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

---

## Riset Perilaku Organisasional Tingkat Kelompok (Konflik Kerja, Komunikasi, Dan Kepemimpinan)

I Gusti Ngurah Agung Gede Sastra Bahu, I Kadek Gunawan Astajaya Wibawa, Ananda Bintang T, Titik Hayati  
Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma  
[gungdebahu218@gmail.com](mailto:gungdebahu218@gmail.com)<sup>1</sup>, [kadekgunawan909@gmail.com](mailto:kadekgunawan909@gmail.com)<sup>2</sup>, [anandabintang75@gmail.com](mailto:anandabintang75@gmail.com)<sup>3</sup>, [titikinayati@uwks.ac.id](mailto:titikinayati@uwks.ac.id)<sup>4</sup>

### **Abstrak**

*Penelitian ini meriview literatur terkait perilaku organisasional pada tingkat kelompok dengan fokus pada tiga variabel utama: konflik kerja, komunikasi, dan kepemimpinan. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka sistematis, di mana delapan artikel kuantitatif dan kualitatif terpilih dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan terstruktur konsisten berkontribusi positif pada kinerja kelompok, sementara konflik kerja apabila dikelola menggunakan pendekatan fungsional dapat memacu inovasi dan motivasi. Di sisi lain, kepemimpinan adaptif dan inklusif terbukti memediasi dampak konflik dan memperkuat kohesi tim melalui pembangunan rasa aman psikologis. Studi-studi terdahulu juga menyoroti pentingnya konteks budaya organisasi dalam membentuk efektivitas gaya komunikasi dan kepemimpinan. Berdasarkan temuan ini, riset kritis merekomendasikan integrasi praktik komunikasi preventif-represif, pelatihan manajemen konflik, serta pengembangan kapabilitas kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan tim.*

*Kata kunci: Konflik Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif, Tinjauan Pustaka.*

### **1. Latar Belakang**

Dalam era kerja hibrida dan digitalisasi organisasi pasca-pandemi, dinamika kelompok kerja mengalami transformasi signifikan. Cara orang berinteraksi di tempat kerja tidak lagi terbatas pada tatap muka, melainkan bergeser ke arah komunikasi virtual dan kolaborasi daring. Hal ini menyebabkan munculnya tantangan baru dalam mengelola hubungan interpersonal, pembagian tugas, dan pencapaian tujuan bersama. Konflik kerja yang sebelumnya bersifat structural seperti ketidaksesuaian peran atau tumpang tindih wewenang kini banyak dipicu oleh perbedaan persepsi, tekanan adaptasi teknologi, dan ketidakpastian peran akibat kurangnya kejelasan sistem kerja. (Mangkunegara (2011) menyebut bahwa konflik biasanya dipicu oleh ketidaksesuaian antara harapan individu dengan realitas organisasi, yang diperparah oleh miskomunikasi, tumpang tindih peran, dan tekanan kerja. Saiful & PUTRA (2022) menambahkan bahwa kesalahan komunikasi dan afeksi negatif turut memperparah dinamika konflik. Teori Konflik Fungsional dan Disfungsional Rahim (2023) membedakan antara konflik yang konstruktif (mendorong inovasi dan pertumbuhan tim) dan konflik destruktif (menghambat kinerja dan menimbulkan stres). Model Thomas (2008) juga memberikan kerangka untuk memahami lima gaya manajemen konflik: kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan mengakomodasi, yang dapat digunakan sesuai dengan dinamika situasional di tempat kerja.

Penelitian oleh Joo et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan serta adanya kepercayaan organisasi dapat meningkatkan rasa aman psikologis, yang pada gilirannya menurunkan konflik dalam tim. Rasa aman psikologis penting agar anggota tim merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat tanpa takut disalahkan, yang menjadi fondasi bagi kolaborasi yang sehat. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pemberdayaan dalam mengelola konflik kerja secara konstruktif. Kepemimpinan seperti ini tidak hanya mampu meredakan konflik, tetapi juga mengubahnya menjadi peluang untuk belajar dan tumbuh bersama sebagai tim. Sayangnya, masih banyak organisasi yang belum mengintegrasikan temuan ini ke dalam praktik manajerial mereka, sering kali karena kurangnya kesadaran atau keterampilan dalam manajemen konflik kontemporer.

Komunikasi dalam kelompok kerja menjadi faktor krusial dalam menentukan efektivitas tim dan kelancaran proses kolaboratif. Dalam lingkungan kerja yang terfragmentasi secara geografis dan multikultural, komunikasi yang efektif menjadi semakin kompleks. Komunikasi yang efektif melibatkan tidak hanya aspek verbal tetapi juga non-verbal, serta mencakup saluran dan gaya komunikasi yang digunakan oleh pegawai maupun atasan. Menurut Alefia (2023), komunikasi kerja yang ideal harus mengandung unsur kebijaksanaan, kesopanan, kejelasan pesan, serta kemampuan menerima dan merespons informasi dengan tepat, sehingga mampu menciptakan koordinasi,

menghindari kesalahpahaman, dan membangun hubungan kerja yang produktif. Model Shannon (1997) menjelaskan komunikasi sebagai proses linier antara pengirim (*sender*) dan penerima (*receiver*) melalui saluran tertentu (*channel*), yang dapat terganggu oleh hambatan (*noise*). *Noise* dapat berupa miskomunikasi teknologi, perbedaan budaya, atau hambatan psikologis yang mengganggu efektivitas pesan. Sementara itu, Teori Konstruktivisme Sosial oleh Berger & Luckmann (1966) menekankan bahwa makna dibentuk melalui proses interaksi sosial dan negosiasi makna, yang menggarisbawahi pentingnya komunikasi dua arah dan keterbukaan dalam kerja tim.

Studi oleh Marhouni & Pali, (2025) menemukan bahwa pola komunikasi manajer yang terbuka, sistematis, dan dua arah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Komunikasi yang jelas dapat mengurangi potensi kesalahpahaman, mempercepat penyelesaian masalah, dan memperkuat hubungan kerja antar anggota tim. Selain itu, komunikasi juga berperan penting dalam membentuk persepsi terhadap keadilan dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam praktiknya, masih banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam membangun komunikasi yang efektif, terutama ketika harus mengelola tim yang bekerja secara virtual atau tersebar dalam zona waktu yang berbeda. Hambatan teknologi, perbedaan budaya komunikasi, dan keterbatasan keterampilan interpersonal menjadi isu yang memerlukan perhatian khusus. Hal ini menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam tentang peran komunikasi dalam dinamika kelompok kerja, terutama dalam konteks globalisasi dan transformasi digital.

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Seorang pemimpin tidak hanya berperan dalam mengatur arah kerja tim, tetapi juga dalam mengelola konflik dan memfasilitasi komunikasi yang sehat. Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam mengarahkan dinamika kelompok kerja serta membentuk iklim dan budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan tugas, tetapi juga menjadi katalisator motivasi, harmonisasi perbedaan, dan penjaga nilai-nilai tim. Diana et al., 2018 menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif dapat meningkatkan motivasi anggota dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan adaptif bahkan memungkinkan pengambilan keputusan secara inklusif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan terlibat. Teori Path Goal dari House (1971) menjelaskan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, berorientasi prestasi) sesuai karakteristik tim dan tugas. Selain itu, Teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass & Avolio, (1994) menekankan pentingnya inspirasi ideologis, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dalam meningkatkan komitmen serta kinerja kelompok. Leader Member Exchange (LMX) Teori dari Graen & Uhl-Bien (1995) menyoroti pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim sebagai fondasi kepercayaan, komunikasi terbuka, dan minimnya konflik dalam kelompok.

Penelitian oleh Yin et al., (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kooperatif dapat menciptakan iklim emosional positif dalam tim, yang pada akhirnya meningkatkan semangat, keterlibatan, dan kinerja tim. Iklim emosional yang positif memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dan lebih resilien terhadap tekanan. Kepemimpinan yang adaptif dan inklusif mampu menyesuaikan pendekatan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik individu dalam tim, termasuk preferensi kerja, gaya komunikasi, dan motivasi pribadi. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu memengaruhi dinamika kelompok kerja dalam berbagai konteks organisasi baik dari segi ukuran tim, jenis industri, hingga kultur organisasi.

Semua aspek tersebut merupakan bagian dari perilaku organisasional tingkat kelompok, yaitu studi mengenai interaksi dan dinamika antarindividu dalam sebuah tim kerja. Kajian ini penting untuk memahami bagaimana kelompok berfungsi secara kolektif, serta bagaimana struktur informal, hubungan interpersonal, dan norma sosial berkontribusi terhadap efektivitas tim. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kelompok dalam organisasi bukan hanya dibentuk secara struktural, melainkan juga melalui tujuan bersama dan interdependensi proses kerja. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai konflik, komunikasi, dan kepemimpinan dalam konteks perilaku organisasional kelompok sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi di tengah kompleksitas organisasi modern.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan tinjauan pustaka (*literature review*). Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik perilaku organisasional tingkat kelompok, khususnya dalam tiga variabel utama: konflik kerja, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan kelompok. Metode ini bersifat non-eksperimental karena tidak melibatkan pengumpulan data primer dari lapangan, melainkan melakukan analisis terhadap data sekunder yang berasal dari sumber-sumber ilmiah terpercaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari delapan jurnal ilmiah yang dipilih melalui penelusuran sistematis pada database seperti Google Scholar, Garuda, dan jurnal terakreditasi

lainnya. Kedelapan jurnal ini dipilih berdasarkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta kelengkapan data terkait variabel yang dikaji. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan tematik dan deskriptif-kritis, di mana peneliti mengidentifikasi pola hubungan antar variabel, membandingkan temuan antar studi, serta mengevaluasi kesenjangan penelitian yang masih ada.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Wulandari, Ngatimun, & Pujiastuti (2024) meneliti pengaruh komunikasi kerja, komitmen organisasional, dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo secara kuantitatif dengan sampel seluruh 60 ASN menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda. Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi kerja ( $\beta=0,194$ ,  $p<0,05$ ), komitmen organisasional ( $\beta=0,147$ ,  $p<0,05$ ), dan konflik kerja ( $\beta=0,312$ ,  $p<0,05$ ) masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, dengan koefisien determinasi 69,4%. Secara kualitatif, penulis menggambarkan bahwa konflik yang terkelola memicu suasana kompetitif yang meningkatkan motivasi pegawai. Temuan ini memperkuat dimensi konflik, komunikasi, dan kepemimpinan dalam tinjauan pustaka Kritis Riset Perilaku Organisasional Tingkat Kelompok, yang menggunakan metode literatur untuk mensintesis hasil-hasil empiris. Hasil Wulandari dkk. menyediakan data kuantitatif terkini yang menjadi dasar kritik dan rekomendasi model kepemimpinan dalam tinjauan pustaka. Dalam konteks organisasi modern, temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling terkait dan berkontribusi nyata pada efektivitas tim.

Zafarina & Frianto, (2021) menguji pengaruh konflik kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja 40 karyawan CV Sumber Surya Jaya dengan metode kuantitatif korelasional menggunakan SPSS 18. Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh signifikan ( $p=0,377$ ), sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan ( $\beta=0,969$ ,  $p<0,01$ ) terhadap kinerja karyawan. Secara kualitatif, peneliti mengamati bahwa konflik yang dikelola dengan baik tidak selalu menurunkan kinerja, terutama di perusahaan dengan budaya kerja yang kompetitif. Dalam bab literatur, konflik kerja dianalisis bukan hanya sebagai variabel negatif, melainkan sebagai fenomena multifaset yang hasilnya bergantung pada konteks manajerial. Data Zafarina & Frianto mendukung argumen bahwa konflik terkelola dapat menjadi alat peningkat performa, dan bahwa motivasi memegang peran mediasi penting.

Diana, Nasir, & Musnadi (2018) menerapkan SEM pada 130 pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Aceh untuk menguji pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan konflik terhadap motivasi kerja dan kinerja. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $p<0,05$ ), komunikasi ( $p<0,05$ ), dan konflik ( $p<0,05$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi, sedangkan motivasi selanjutnya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Selain itu, terdapat efek mediasi motivasi antara ketiga variabel awal dan kinerja pegawai. Secara kualitatif, pemimpin yang komunikatif dan kooperatif berhasil menciptakan iklim emosional positif yang meningkatkan semangat tim. Analisis kritis dalam jurnal tersebut menggunakan bukti SEM ini untuk merekomendasikan praktik kepemimpinan adaptif, menunjukkan relevansi ganda antara variabel konflik, komunikasi, dan kepemimpinan.

Salahudin et al., (2018) melakukan penelitian kuantitatif dengan path analysis pada 40 PNS di kecamatan se-Kotamobagu untuk mengeksplorasi pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional serta kepuasan kerja. Hasil path analysis menunjukkan bahwa hanya budaya organisasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta>0,05$ ,  $p<0,05$ ), sedangkan jalur komunikasi→komitmen organisasional, gaya kepemimpinan→komitmen, dan komitmen organisasional→kepuasan kerja tidak mencapai signifikansi statistik. Penulis mencatat bahwa nuansa budaya lokal termasuk nilai gotong royong dan hierarki adat serta struktur birokrasi yang kaku telah membentuk cara pegawai merespons inisiatif komunikasi dan kepemimpinan. Mereka mengamati bahwa saluran formal sering terhambat oleh prosedur panjang, sehingga pesan manajerial tidak selalu sampai dengan jelas. Gaya kepemimpinan yang otoriter, menurut wawancara peneliti, kurang mampu memupuk komitmen batiniah pegawai. Sementara itu, budaya organisasi yang adaptif dan suportif, seperti tradisi musyawarah, terbukti menumbuhkan rasa kebersamaan dan kepuasan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menyesuaikan praktik komunikasi dan kepemimpinan dengan konteks budaya setempat.

Annisa Hermaliah Putri et al., (2023) menerapkan desain kuantitatif korelasional dengan total sampling pada 48 anggota HIMA AP UNTIRTA, di mana semua pengurus inti dan anggota aktif dilibatkan sebagai respons. Responden mengisi kuesioner 30 item yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya ( $\alpha=0,82$ ) untuk mengukur variabel stres kerja, konflik kerja, komunikasi organisasi, dan kinerja organisasi. Analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 26 mengungkap koefisien determinasi sebesar 0,575, yang menunjukkan bahwa 57,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas. Hasil menunjukkan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta=0,58$ ;  $p<0,05$ ), sedangkan stres kerja ( $\beta=-0,10$ ;  $p>0,05$ ) dan konflik kerja ( $\beta=0,07$ ;  $p>0,05$ ) tidak signifikan secara statistik. Secara kualitatif, wawancara mendalam dengan lima informan kunci memperlihatkan bahwa kejelasan saluran informasi dan frekuensi pertemuan rutin menjadi faktor kritical dalam meredam konflik nonstruktural. Peneliti mencatat bahwa pergantian kepengurusan yang cepat dan beban tugas paralel sering menimbulkan ketidakpastian peran, namun sistem komunikasi terpusat melalui grup daring dan rapat

bulanan memungkinkan koordinasi yang lebih baik. Anggota juga mengungkapkan bahwa feedback terbuka dan forum diskusi informal memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan mengurangi gesekan. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar alat transfer informasi, melainkan mekanisme sosial yang memperkuat kohesi tim.

Suhartono & Wardayani (2022) melakukan studi kepustakaan (library research) untuk menganalisis strategi dan efektivitas komunikasi organisasi dalam mengatasi konflik kerja pada Humas Pemko Medan. Mereka mengidentifikasi berbagai teknik komunikasi preventif seperti briefing rutin, penggunaan saluran komunikasi terstruktur, serta pembuatan pedoman komunikasi internal yang terbukti mencegah eskalasi ketegangan sejak dini. Selain itu, strategi komunikatif represif, misalnya mediasi formal dan klarifikasi kebijakan pasca-konflik, dilaporkan mampu meredakan ketegangan yang sudah muncul dan memulihkan hubungan kerja. Meskipun penelitian ini tidak menyajikan data kuantitatif, penulis menyusun kerangka model komunikasi konflik berbasis praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh unit humas pemerintahan lain. Secara kualitatif, mereka menekankan pentingnya kepemimpinan komunikasi yang responsif sebagai faktor penentu keberhasilan penerapan strategi tersebut. Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kombinasi antara pencegahan proaktif dan penanganan reaktif membentuk ekosistem komunikasi yang stabil di lingkungan publik. Studi ini juga menyoroti hambatan organisasi termasuk birokrasi dan kurangnya pelatihan komunikasi yang harus diatasi agar model dapat berfungsi optimal.

Putra et al., (2024) melibatkan 68 kurir PT SiCepat Express Pekanbaru yang dipilih dengan teknik total sampling, di mana seluruh populasi divisi kurir dijadikan responden. Instrumen pengumpulan data meliputi kuesioner berisi 20 butir pernyataan mengenai komunikasi kerja dan konflik kerja, serta instrumen observasi dan dokumentasi untuk memverifikasi praktik lapangan. Analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki nilai  $t=5,886$  ( $p<0,05$ ), sedangkan konflik kerja mencapai  $t=8,823$  ( $p<0,05$ ), dengan F-hit  $53,677$  ( $p<0,001$ ), mengindikasikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi 71,4% menegaskan bahwa ketepatan alur komunikasi dan manajemen konflik menjelaskan sebagian besar variasi kinerja kurir. Secara kualitatif, wawancara mendalam dan catatan lapangan mengungkap bahwa ketidakefektifan komunikasi formal seperti instruksi pengiriman yang tidak terkoordinasi—menyebabkan penundaan jadwal, kesalahan rute, dan menurunnya motivasi individu. Sementara itu, konflik kerja yang tidak segera direspon memunculkan ketegangan antar-kurir, tetapi ketika dikelola melalui mediasi singkat di lapangan, hal ini justru menumbuhkan solidaritas tim.

Rakasiwi (2024) menerapkan metode kuantitatif dengan sampling jenuh 31 pegawai Kantor Pertanahan Musi Rawas. Analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa konflik kerja secara parsial berpengaruh signifikan ( $p<0,05$ ) terhadap kinerja; regresi berganda memperlihatkan bahwa ketika digabungkan, konflik dan komunikasi sama-sama berpengaruh signifikan ( $p<0,05$ ) secara simultan. Nilai koefisien determinasi tidak dilaporkan secara eksplisit, namun signifikansi F menegaskan kekuatan model. Di sisi kualitatif, Rakasiwi mencatat bahwa alur informasi yang transparan melalui rapat rutin dan papan pengumuman digital membantu pegawai memahami tugas dan tenggat, sehingga konflik akibat miskomunikasi dapat diminimalkan. Sebaliknya, konflik yang muncul umumnya disebabkan oleh overlap tanggung jawab antar-unit, namun cepat diselesaikan lewat forum diskusi informasl. Peneliti juga mencatat kendala birokrasi yang mempersulit perubahan prosedur komunikasi, sehingga rekomendasi perbaikan diarahkan pada penyederhanaan SOP. Integrasi temuan Rakasiwi dalam tinjauan pustaka memperkuat urgensi merancang strategi komunikasi yang responsif dan mekanisme resolusi konflik yang adaptif. Akhirnya, studi ini menggarisbawahi perlunya keterlibatan pemimpin lapangan untuk memastikan keberlanjutan praktik komunikasi kondusif demi mendukung kinerja tim.

Rangkaian penelitian kuantitatif dan kualitatif terdahulu menunjukkan dengan tegas bahwa komunikasi kerja yang jelas dan terstruktur, manajemen konflik yang proaktif dan responsif, serta kepemimpinan yang adaptif dan inklusif secara bersama-sama membentuk fondasi kuat bagi peningkatan kinerja kelompok dalam berbagai konteks organisasi. Hasil-hasil regresi berganda memperlihatkan bahwa komunikasi dan konflik ketika dikelola dengan baik sering kali berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim, sementara kepemimpinan berperan penting dalam memediasi motivasi dan rasa aman psikologis anggota. Penelitian terdahulu juga menegaskan pentingnya menyesuaikan strategi manajerial dengan budaya organisasi dan struktur birokrasi setempat, agar mekanisme komunikasi dan resolusi konflik dapat berjalan optimal.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap delapan jurnal ilmiah yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara konflik kerja, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kelompok dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dan terstruktur terbukti mampu meningkatkan koordinasi, memperkuat relasi kerja, serta mengurangi potensi kesalahpahaman antar anggota tim. Konflik kerja, apabila dikelola secara fungsional dan konstruktif, justru dapat menjadi pemicu inovasi, kompetisi sehat, dan peningkatan motivasi kerja. Kepemimpinan yang adaptif dan inklusif berperan penting dalam memediasi dampak konflik dan memperkuat rasa aman psikologis dalam tim, sehingga memperkuat kohesi dan kinerja kelompok. Selain itu, komunikasi terbuka dan kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mediator penting yang dapat mengubah konflik disfungsional menjadi potensi perbaikan tim, selama dijalankan dengan strategi preventif dan represif yang tepat. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan nyata dalam praktik organisasi modern, seperti hambatan komunikasi virtual, kurangnya pelatihan interpersonal, gaya kepemimpinan yang tidak kontekstual, serta birokrasi yang kaku. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang responsif, pelatihan manajemen konflik yang relevan, dan kepemimpinan yang selaras dengan dinamika kerja digital serta budaya organisasi agar efektivitas kerja kelompok dapat tercapai secara optimal.

#### Referensi

- Annisa Hermaliah Putri, Ipah Ema Jumiaty, Arlaida Nurkhaliz, Devy Elzanila, Iis Kristina, Muhammad Irsyad, Ratna Ayu Sondari, & Santikah. (2023). *Pengaruh stres, konflik kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik Untirta*. 11, 49.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Diana, E., Nasir, N., & Musnadi, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Konflik Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(2), 196–202.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321–339.
- Joo, B.-K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Marhouni, E., & Pali, S. (2025). The Relationship Between Leadership Style and Managers' Communication Patterns on Employee Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(1), 122–132. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.5.1.13>
- Putra, W. P., Joesyiana, K., & Syofyan, D. (2024). Pengaruh Komunikasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kurir PT. Sicepat Express Pekanbaru. *Jurnal Pajak Dan Bisnis (Journal of Tax and Business)*, 5(1), 103–114.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rakasiwi, F. (2024). Pengaruh Konflik Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 8(4), 1137–1147.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior 17th Global Edition*. *Lego, Italy: Pearson*.
- Saiful, A., & PUTRA, D. M. (2022). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Banda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 8(1), 17–33.
- Salahudin, D. N., Lengkong, V. P. K., & Tulung, J. E. (2018). PENGARUH KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR KECAMATAN SE KOTA KOTAMOBAGU. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3).
- Shannon, C. E. (1997). The mathematical theory of communication. *MD Computing*, 14(4), 306–317.
- Suhartono, A., & Wardayani, W. (2022). Strategi Dan Efektifitas Komunikasi Organisasi Dalam Mengatasi Konflik Kerja di Lingkungan Humas Pemko Medan. *JAKA (Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Auditing)*, 3(2), 223–231.
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300.
- Zafarina, S. A., & Frianto, A. (2021). Pengaruh konflik kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1184–1195.