PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP RESILIENSI KARYAWAN DALAM MENGHADAPI KONFLIK DI LINGKUNGAN KERJA (LITERATURE REVIEW)

Oleh
Wella Fitria Sesa[1], Rifqy Sukma Ramadhan[2], Renaldi Aqila Arifadli Salim[3], Handoko Yusuf Wijayanto[4] & Novita Setyawati[5]
[1,2,3,4,5]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia (Perbanas Institute)
Email: [1]wellafitriasesa@gmail.com, [2]sukmarifqy@gmail.com, [3]aqilarenaldi771@gmail.com, [4]handokoy9@gmail.com, [5]novita.setyawati@gmail.com

Abstract
A dynamic work environment with diverse demands and individual differences can generate conflict that affects employees' psychological condition and productivity. Interpersonal communication is an important factor that helps employees build resilience, namely the capacity to endure and adapt to pressure and conflict at work. This study analyzes the role of interpersonal communication in employee resilience when facing workplace conflict. A qualitative descriptive approach was used through a systematic literature review, in which relevant empirical studies were collected, screened, and synthesized thematically within the Conservation of Resources framework. The review shows that effective interpersonal communication, characterized by openness, empathy, supportiveness, positivity, and equality, strengthens employee resilience. Good communication also reduces misunderstanding, reinforces social support, builds psychological safety, and encourages constructive conflict resolution. Interpersonal communication therefore plays an important role in shaping employees' psychological resilience while creating a harmonious and productive work environment.

Keywords: ***Psychological Resilience, Social Support, Conflict Management, Emotional Adaptation, Psychological Safety***

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja dalam organisasi modern ditandai oleh tingkat kompleksitas yang tinggi, tuntutan target pencapaian yang intensif, serta keharusan koordinasi antarindividu dengan latar belakang yang beragam (Kaban et al., 2024). Dinamika lingkungan kerja yang semakin pesat sering kali menimbulkan hambatan komunikasi, kesenjangan pemahaman, serta iklim kerja yang penuh dengan tekanan psikologis. Dalam situasi ini, keberlangsungan operasional dan pencapaian target organisasi sangat bergantung pada bagaimana anggota organisasi mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan meminimalkan keterbatasan koordinasi (Sangapan et al., 2025).

Konflik di lingkungan kerja, baik yang bersifat interpersonal maupun intrapersonal merupakan fenomena yang tidak terelakkan akibat adanya perbedaan pandangan, nilai, preferensi kerja, serta ketidakpastian dalam pembagian tugas (Kaban et al., 2024). Apabila tidak dikelola secara baik dan tepat, konflik berpotensi menurunkan motivasi kerja, memicu stres dan kelelahan emosional *(burnout),* meningkatkan angka ketidakhadiran, hingga menurunkan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan resiliensi atau ketahanmalangan *(Adversity Quotient)* yang tinggi (Hinaloc & Chavez, 2024). Resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan psikologis individu untuk beradaptasi, bertahan, dan bangkit kembali saat berhadapan dengan berbagai kesulitan,

tekanan, maupun konflik di tempat kerja (Putren, 2023). Berdasarkan perspektif *Conservation of Resources* (COR) *Theory*, konflik dan stresor kerja bertindak sebagai ancaman yang dapat menguras sumber daya emosional karyawan, sehingga daya tahan dan kapasitas personal sangat diperlukan untuk melindungi individu dari dampak negatif lingkungan kerja (Mitchell et al., 2026).

Komunikasi interpersonal yang efektif berfungsi sebagai fondasi utama dalam menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis (psychological safety) serta memperkuat ketahanan individu (Edmondson, 1999; Sangapan et al., 2025). Prinsip komunikasi interpersonal yang mencakup keterbukaan *(openness)*, empati, sikap mendukung (supportiveness), dan kesetaraan *(equality)* memungkinkan individu menyampaikan hambatan dan perasaan secara jujur tanpa rasa takut (Zakharova & Riabokon, 2025). Melalui interaksi yang empatik dan transparan, kesalahpahaman dapat diredam sebelum berkembang menjadi ketegangan yang destruktif (Jipung et al., 2025). Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik memfasilitasi pertukaran dukungan emosional dan sosial antaranggota tim, yang secara nyata meningkatkan optimisme serta daya tahan emosional karyawan dalam menghadapi hambatan kerja (Hinaloc & Chavez, 2024)

LANDASAN TEORI

Penerapan *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikembangkan oleh Hobfoll menjadi kerangka teoretis mendasar dalam memahami dinamika stresor, dukungan sosial, dan ketahanan emosional karyawan di lingkungan kerja (Mitchell et al., 2026). Komunikasi interpersonal di tempat kerja didefinisikan sebagai proses pertukaran pesan verbal maupun nonverbal, gagasan, dan perasaan secara langsung antarindividu untuk mencapai pemahaman bersama *(mutual understanding)* (Valdez et al., 2026). Teori ini mengasumsikan bahwa setiap individu secara aktif berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya psikologis personal maupun sosial yang mereka miliki (Hobfoll, 1989). Ketika tekanan atau iklim kerja yang buruk mengancam sumber daya tersebut, komunikasi interpersonal yang efektif (mencakup dimensi keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan) bertindak sebagai perisai *(buffering effect)* yang meredam stresor serta membangun rasa aman secara psikologis *(psychological safety)* di tempat kerja.

Dukungan komunikasi yang suportif ini secara signifikan memperkuat resiliensi dan ketahanmalangan *(Adversity Quotient / AQ)* karyawan, yaitu kemampuan psikologis untuk bertahan dan mengendalikan situasi sulit melalui dimensi kendali *(control),* kepemilikan (*origin dan ownership*), jangkauan *(reach*), dan daya tahan (endurance) (Hinaloc & Chavez, 2024; Stoltz, 1997). Dalam menghadapi konflik kerja (baik interpersonal maupun intrapersonal), pendekatan interaksionis memandang bahwa konflik yang dikelola secara tepat seperti melalui metode *Nonviolent Communication* (NVC) berbasis dialog empatik dapat ditransformasikan menjadi pemicu inovasi, evaluasi diri, dan pembelajaran organisasi yang positif (Rogaciano & Bráz, 2026; Rosenberg, 2015). Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang baik serta optimisme yang tinggi terbukti memiliki tingkat Adversity Quotient dan etos kerja yang lebih kuat, di mana komunikasi interpersonal dan optimisme secara simultan memberikan kontribusi efektif sebesar 39,2% terhadap peningkatan ketahanmalangan (Putren, 2023). Dalam industri berbasis pelayanan yang dinamis, *Social Exchange Theory* (SET) menegaskan bahwa komunikasi kerja bertindak sebagai prediktor mandiri paling dominan yang mempertahankan motivasi, adaptabilitas emosional, dan kinerja karyawan di tengah tekanan operasional (Hinaloc & Chavez, 2024).

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Ketahanan psikologis karyawan diuji oleh hadirnya konflik kerja, baik yang bersifat interpersonal antaranggota tim maupun intrapersonal dalam diri individu akibat pertentangan peran (Jasmine & Krishnamurthy, 2026; Rahim, 2002). Dalam perkembangan teori organisasi menurut Cavalcanti, pemikiran mengenai manajemen konflik mengalami evolusi dari sekolah tradisional yang memandang konflik sebagai fenomena destruktif menuju sekolah pendekatan interaksionis kontemporer (Rogaciano & Bráz, 2026).

Secara konseptual, komunikasi interpersonal bertindak sebagai variabel mediasi yang mentransformasikan kecerdasan emosional dan daya tahan internal individu menjadi tindakan penyelesaian konflik yang nyata (Da Mendez & Onang, 2025). Pengujian pemodelan struktural (*PLS-SEM*) membuktikan bahwa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap manajemen konflik (beta = 0,025; p=0,813), namun berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan melalui mediasi komunikasi interpersonal (beta = 0,097; p = 0,046) (Da Mendez & Onang, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas emosional internal memerlukan keterampilan verbalisasi, pendengaran aktif, dan kejelasan pesan untuk mentransformasikan potensi emosional menjadi tindakan penyelesaian konflik yang nyata dan adaptif. Kombinasi komunikasi interpersonal dan manajemen konflik yang konstruktif juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Solichin & Parmin, 2026).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) dan studi kepustakaan terstruktur untuk mensintesis secara kritis berbagai temuan empiris mengenai pengaruh komunikasi interpersonal terhadap resiliensi karyawan dan manajemen konflik di tempat kerja. Desain penelitian ini dirancang mengacu pada standar PRISMA *(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)* guna menjamin transparansi, objektivitas, serta keterandalan alur analisis literatur (Page et al., 2021). Data yang diekstraksi dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) serta triangulasi teoretis yang dianyam di bawah *Conservation of Resources* (COR) Teori untuk menjelaskan fungsi komunikasi interpersonal baik sebagai prediktor langsung maupun variabel mediasi dalam membentuk resiliensi dan meredam konflik kerja (Mitchell et al., 2026; Hobfoll, 1989).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil identifikasi jurnal dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Identifikasi Jurnal

No	Hasil	Referensi
1.	Komunikasi terbuka dan berbasis kepercayaan berkorelasi positif dengan efektivitas tim (r = 0,62) dan berkontribusi 42% terhadap kesejahteraan psikologis karyawan	(Sangapan et al., 2025)
2.	Kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen konflik (*p* = 0,813), namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui mediasi komunikasi interpersonal (p= 0,046)	(Da Mendez & Onang, 2025)
3.	Ketahanmalangan (P31 =0,575) dan komunikasi interpersonal (P32= 0,405) berpengaruh positif signifikan terhadap etos kerja, serta ketahanmalangan memicu peningkatan komunikasi (P21 = 0,440)	(Putren, 2023)
4.	Komunikasi kerja bertindak sebagai prediktor mandiri utama yang meningkatkan adaptabilitas psikologis dan kinerja karyawan di lingkungan bertekanan tinggi	(Hinaloc & Chavez, 2024)
5.	Berdasarkan *COR Theory*, komunikasi supervisor yang transparan meredam dampak negatif politik organisasi	(Mitchell et al., 2026)

	terhadap stres kerja dan persepsi kepemimpinan abusive	
6.	Konflik interpersonal dan intrapersonal yang tidak dikelola dengan baik memicu stres, ketidakhadiran, dan penurunan produktivitas akibat lemahnya dukungan manajemen	(Kaban et al., 2024)
7.	Psikoedukasi visual berbasis poster efektif meningkatkan kesadaran karyawan terhadap empat prinsip dasar (keterbukaan, empati, sikap positif, kesetaraan)	(Jipung et al., 2025)
8.	Penerapan empat tahapan NVC *(observation, feelings, needs, request*) mentransformasikan ketegangan interpersonal menjadi dialog kolaboratif berbasis empati	(Zakharova & Riabokon, 2025)

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal di tempat kerja merupakan prediktor dominan dalam menentukan efektivitas organisasi, motivasi, dan kesejahteraan. Studi empiris oleh Hinaloc dan Chavez (2024) pada karyawan industri pelayanan menunjukkan bahwa secara parsial, komunikasi kerja merupakan satu-satunya prediktor mandiri yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (beta = 0,293; p = 0,002). Hal ini sejalan dengan temuan Jaya et al. (2025) pada SPBE PT Elnusa Petrofin Bima, di mana komunikasi interpersonal menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai (beta = 0,644; t = 4,657; p < 0,001) dibandingkan faktor lingkungan. Lebih jauh, Mitchell et al. (2026) mengungkap bahwa komunikasi supervisor yang transparan secara signifikan memoderasi hubungan negatif antara kepuasan kerja dan persepsi politik organisasi (*Perceptions of Organizational Politics*) (b=-0,819; p < 0,001), serta meredam munculnya persepsi kepemimpinan yang otoriter (*abusive supervision*). Dalam tinjauan sistematis terhadap 4 studi empiris, Sangapan et al. (2025) mengonfirmasi bahwa komunikasi terbuka berbasis kepercayaan berkorelasi kuat dengan efektivitas tim (r = 0,62) dan berkontribusi sebesar 42% terhadap kesejahteraan psikologis. Temuan serupa dilaporkan pada instansi pemerintah BPN Kabupaten Aceh Timur, di mana komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 3,490; p = 0,002) serta secara simultan bersama pelatihan dan sikap kerja menjelaskan 87,8% variasi kinerja (F = 68,382; p < 0,001) (Frenawan et al., 2023). Dalam sektor pendidikan di SMP Negeri 2 Salatiga, kualitas interaksi sosial melalu komunikasi interpersonal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja guru (p = 0,002) (Weya & Afandi, 2026). Temuan ini diperkuat oleh Solichin dan Parmin (2026) pada unit pelayanan gizi (SPPG), yang menunjukkan bahwa manajemen konflik (beta = 0,375; p = 0,004) dan komunikasi interpersonal (beta = 0,307; p = 0,021) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Yuniar dan Indra (2023) menemukan bahwa pada PT Bank Muamalat Indonesia KC Medan Balaikota, komunikasi interpersonal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t = 3,504; p = 0,002; B = 0,759) dengan tingkat keeratan hubungan yang sangat tinggi (r = 0,823). Secara simultan bersama kestabilan emosi dan dukungan sosial, variabel-variabel tersebut menjelaskan 66,3% variasi kinerja karyawan (Adjusted R^2 = 0,663; F = 20,012; p < 0,001), di mana komunikasi interpersonal bertindak sebagai faktor determinan paling kuat.

Dalam konteks lingkungan operasional berisiko tinggi (*emergency/high-stress settings*), Malik et al. (2023) pada petugas Rescue 1122 membuktikan bahwa persepsi dan pengelolaan emosi diri merupakan prediktor utama pembentukan resiliensi individu saat menghadapi krisis traumatik. Temuan ini didukung oleh studi Balafkan et al. (2023) pada staf medis darurat, yang menemukan bahwa tingkat resiliensi karyawan secara langsung menentukan pilihan gaya manajemen konflik mereka (beta = 0,17; p=0,02; R^2 = 0,485), khususnya mendorong gaya kompromi (r = 0,178;p=0,012) dan gaya integratif/kolaboratif

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

(r = 0,276; p = 0,001). Pada sektor publik yang birokratis di Dinas Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir, Desmawini et al. (2026) menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif yang ditandai oleh lima dimensi keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan secara langsung mengatasi hambatan struktural birokrasi, memperjelas pembagian tugas, serta memperkuat koordinasi dan kolaborasi tim. Pesiwarissa dan Manafe (2024) pada PT WSSL Surabaya menambah fakta bahwa komunikasi atasan-bawahan yang berlandaskan keterbukaan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, serta loyalitas pegawai.

Dalam konteks manajemen SDM di lembaga pendidikan Medan, Hutabarat (2025) menemukan bahwa pendekatan manajemen konflik berbasis SDM melalui pelatihan komunikasi (r = 0,75;beta = 0,35; p = 0,001), mediasi internal (r = 0,68; beta = 0,29; p = 0,008), pengolahan emosi (r = 0,72; beta = 0,33; p = 0,006), dan kepemimpinan (r = 0,80; beta = 0,42; p < 0,001) berpengaruh signifikan dalam menciptakan keharmonisan tim. Dalam konteks industri kreatif digital, studi kualitatif oleh Nursita et al. (2024) pada UIGO Studio menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang terjalin erat dalam lingkaran pertemanan (friendship circle) bertindak sebagai penyokong utama hubungan kerja. Interaksi informal ini menumbuhkan rasa saling percaya (trust), memperlancar pertukaran ide serta informasi penting proyek, dan memfasilitasi kerja sama tim yang efektif melalui penerapan lima dimensi DeVito (2016) (keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan). Hal ini secara nyata mendongkrak kepercayaan diri (personal factor), mencerahkan gagasan kreatif (leadership factor), serta menghilangkan sekat persaingan yang tidak sehat di antara anggota tim. Hernawati dan Sojanah (2026) dalam tinjauan sistematis mengonfirmasi bahwa kecerdasan emosional meredam dampak negatif pelanggaran kontrak psikologis dan kebungkaman karyawan *(employee silence)* melalui dialog negosiasi dan dukungan resolusi pimpinan *(Supervisor Conflict Management Support)*. Zakharova dan Riabokon (2025) menekankan bahwa penerapan empat tahapan Nonviolent Communication (NVC) (observation, feelings, needs, request) merupakan instrumen konkret mentransformasikan ketegangan menjadi dialog kolaboratif (Rosenberg, 2015).

Komunikasi interpersonal bukan sekadar sarana pertukaran informasi teknis, melainkan struktur pengikat sosial utama yang menentukan keberhasilan koordinasi, iklim kerja, dan efektivitas organisasi (Rogaciano & Bráz, 2026). Kualitas komunikasi yang dicirikan oleh keterbukaan, transparansi, dan empati terbukti berkorelasi positif secara signifikan dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta efektivitas tim kerja (Sangapan et al., 2025). Dalam konteks lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan operasional maupun krisis, saluran komunikasi yang lancar dan suportif memfasilitasi kejelasan peran serta menurunkan angka kesalah pahaman antar anggota tim (Hinaloc & Chavez, 2024). Intervensi visual yang sederhana seperti psikoedukasi berbasis poster juga terbukti efektif meningkatkan kesadaran karyawan terhadap empat prinsip dasar komunikasi keterbukaan, empati, sikap positif, dan kesetaraan yang pada akhirnya memperkuat iklim interaksi yang harmonis (Jipung et al., 2025).

Dalam kaitannya dengan psikologi individu, temuan literatur membuktikan bahwa keterampilan komunikasi interpersonal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan resiliensi serta ketahanmalangan (*Adversity Quotient*) karyawan (Anggreani et al., 2024). Karyawan yang menguasai komunikasi secara efektif memiliki rasa percaya diri dan dukungan sosial yang lebih kuat untuk menghadapi hambatan kerja, mengendalikan respons terhadap masalah

(Control), serta bertahan melewati masa-masa krisis *(Endurance)* (Putren, 2023). Lebih jauh lagi, komunikasi yang jelas dan berkelanjutan bertindak sebagai sumber daya emosional yang memperkuat motivasi dan daya tahan psikologis karyawan saat berhadapan dengan situasi berisiko tinggi dan penuh ketidakpastian (Hinaloc & Chavez, 2024).

Temuan penting yang mengemuka dari pemodelan struktural (PLS-SEM) menunjukkan bahwa kapasitas emosional atau kecerdasan emosional *(Emotional Intelligence)* yang dimiliki individu tidak serta-merta berdampak langsung secara signifikan terhadap keberhasilan manajemen konflik (Da Mendez & Onang, 2025). Sebaliknya, komunikasi interpersonal terbukti bertindak sebagai variabel mediasi yang esensial, yang menyalurkan kecerdasan emosional menjadi tindakan penyelesaian konflik yang nyata dan efektif (Da Mendez & Onang, 2025). Seseorang yang memiliki kesadaran emosional tinggi tetap membutuhkan keterampilan pengartikulasian pesan yang jelas, pendengaran aktif, dan penyesuaian gaya bicara agar tidak terjebak dalam sikap defensif saat menghadapi perselisihan. Dalam kerangka ini, penerapan metode Nonviolent Communication (NVC) yang mengedepankan empat tahapan pengamatan tanpa penilaian, pengungkapan perasaan, identifikasi kebutuhan, dan pengajuan solusi menjadi instrumen komunikasi yang sangat efektif untuk mentransformasikan ketegangan interpersonal menjadi dialog kolaboratif berbasis empati (Rosenberg, 2015; Zakharova & Riabokon, 2025).

Dilihat dari lensa *Conservation of Resources (COR) Theory*, stresor kerja seperti persepsi politik organisasi, pengawasan yang otoriter, maupun ketidakjelasan pembagian tugas mengancam dan menguras sumber daya psikologis karyawan (Mitchell et al., 2026; Hobfoll, 1989). Dalam kondisi tersebut, komunikasi supervisor yang transparan dan gaya manajemen konflik yang konstruktif bertindak sebagai perisai emosional *(buffering effect)* yang melindungi karyawan dari kelelahan emosional *(burnout),* stres berlebihan, dan ketidakhadiran. Ketika komunikasi interpersonal yang suportif dipadukan secara simultan dengan strategi pengelolaan konflik yang tepat (seperti pendekatan interaksionis yang memandang konflik sebagai peluang inovasi), keduanya berkontribusi terhadap efektivitas tim kerja dan kinerja pegawai (Rogaciano & Bráz, 2026; Solichin & Parmin, 2026). Sebaliknya, penanganan konflik yang diabaikan atau diselesaikan secara represif hanya akan memperburuk iklim organisasi dan menurunkan produktivitas secara signifikan (Kaban et al., 2024).

Temuan-temuan dari kajian literatur ini menegaskan pentingnya integrasi pengembangan keterampilan komunikasi interpersonal ke dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia (Rogaciano & Bráz, 2026). Organisasi disarankan untuk tidak hanya mengandalkan pelatihan kecerdasan emosional secara abstrak, tetapi juga membekali karyawan dengan pelatihan praktis mengenai teknik komunikasi asertif, mediasi konflik, dan dialog empatik (Zakharova & Riabokon, 2025). Selain itu, penyediaan saluran komunikasi internal yang transparan serta penciptaan iklim kerja yang aman secara psikologis *(psychological safety)* terbukti menjadi investasi strategis untuk menjaga kesehatan mental karyawan, memperkuat resiliensi kolektif, dan memastikan keberlanjutan kinerja organisasi di tengah dinamika kerja yang terus berubah (Rogaciano & Bráz, 2026).

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis komprehensif terhadap literatur ilmiah yang diulas, penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap pembentukan resiliensi karyawan dan keberhasilan manajemen konflik di lingkungan kerja. Komunikasi interpersonal

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

bukan sekadar sarana pertukaran informasi teknis, melainkan struktur pengikat sosial utama yang menciptakan kejelasan peran, iklim kerja yang kondusif, serta rasa aman secara psikologis (psychological safety) bagi seluruh anggota organisasi

Saran

Saran praktis dan arah penelitian masa depan menekankan pentingnya organisasi menyelenggarakan pelatihan komunikasi interpersonal berkelanjutan (berbasis lima dimensi DeVito), mengintegrasikan metode Nonviolent Communication (NVC) dan Supervisor Conflict Management Support (SCMS), serta membangun saluran mediasi internal dan jaringan dukungan sosial yang transparan guna memelihara kesehatan mental dan resiliensi pegawai. Sementara itu, untuk mengatasi keterbatasan metodologis dari studi-studi terdahulu, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk mengadopsi desain penelitian longitudinal, menerapkan pengukuran multi-sumber (dyadic/peer rating) guna menghindari common method bias, mengombinasikan pendekatan mixed-methods dan Social Network Analysis (SNA) dalam konteks organisasi modern maupun tim remote, serta mengeksplorasi variabel moderasi atau mediasi tambahan seperti psychological capital dan interactional justice di berbagai latar budaya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia (Perbanas Institute) atas dukungan akademik selama penyusunan artikel ini, serta kepada para peneliti yang karyanya menjadi bahan kajian dalam tinjauan literatur ini.

DAFTAR PUSTAKA

Anggreani, C., Effendy, S., & Hasanuddin, H. (2024). The correlation between interpersonal communication and optimism with adversity quotient for non-permanent employees of the Medan Tourism Polytechnic. *International Journal of Education, Social Studies, and Management (IJESSM), 4*(2), 644–654. https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.335

Balafkan, J., Kaveh, O., Hosseinnataj, A., Jouybari, L., & Heidarigorji, M. A. (2023). The relationship between resilience and conflict management styles from the perspective of the prehospital emergency medicine operational staff: A cross-sectional descriptive study. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences, 10*(4), 1–9. https://doi.org/10.5812/jnms-139502

Da Mendez, M. R., & Onang, Y. (2025). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap manajemen konflik dimediasi oleh komunikasi interpersonal (Studi pada mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Nusa Nipa). *Jurnal Projemen UNIPA, 12*(2), 60–71.

Desmawini, Fauzan, M., & Muchlis. (2026). Peran komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kolaborasi tim di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir. *Amnesia, 4*(2). https://doi.org/10.61167/amnesia.v4i2.314

DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book (14th ed.)*. Pearson.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Frenawan, W., Situmorang, A. J., Hutabarat, A., Sinaga, A. A., Rumondong, F., Wasesa, S., Helmi, T. A., Rahayu, S., & Wahyuni, N. S. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal, pelatihan, dan sikap kerja terhadap kinerja pegawai. *TIN: Terapan Informatika Nusantara, 4*(4), 260–269. https://doi.org/10.47065/tin.v4i4.4365

Hernawati, H., & Sojanah, J. (2026). Managing conflict and negotiation in the workplace.

Journal of Management Studies and Development, 5(1), 109–120. https://doi.org/10.56741/iistr.jmsd.001974

Hinaloc, M. C., & Chavez, J. C. (2024). *Gasoline station employees' workplace communication, resilience, and motivation: Links to their work performance*. Zenodo. https://zenodo.org/records/15161533

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hutabarat, L. (2025). Human resource-based conflict management for enhancing team harmony in educational institutions. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(5), 3915–3926. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3377

Jasmine, R., & Krishnamurthy, M. A. (2026). Exploring the role of conflict management, work-life balance, and employees' performance in the garment industry. *AVE Trends in Intelligent Management Letters, 2*(2), 70–79. https://doi.org/10.64091/atiml.2026.000337

Jaya, I., Jaenab, & Badar, M. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja pegawai pada SPBE PT Elnusa Petrofin Bima. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 3*(4). https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v3i4.1655

Jipung, S. G. M., Sambokaraeng, T. M. P., Haq, F. L. D., & Bakar, R. M. (2025). Peningkatan komunikasi interpersonal karyawan melalui psikoedukasi berbasis poster di lingkungan kerja. *Journal of Education Psychology and Social Development, 1*(2), 9–14. https://doi.org/10.66314/jepsi.v1i2.67

Kaban, M., Nababan, B., Purba, B. J., Ritonga, A. F., Siahaan, S. F., & Riana, Z. (2024). Evaluation of conflict management and its implications for employee productivity at Bappeda Langsa City. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 5*(2), 338–343. https://doi.org/10.31289/jimbi.v5i2.5259

Malik, A., Rana, H., & Ashraf, R. (2023). Emotional intelligence and conflict resolution as a predictor of resilience in rescue workers. *Life and Science, 4*(3). https://doi.org/10.37185/LnS.1.1.331

Mitchell, J. K. G., Harris, K., & Sullivan, M. (2026). Decoding workplace dynamics: How job satisfaction, politics, and communication shape employee perceptions. *International Journal of Business & Economics (IJBE), 11*(1), 115. https://doi.org/10.58885/ijbe.v11i1.115.jkgm

Nursita, S. F. N., Hasbiyah, D., & Purnomo, A. M. (2024). Analisis peran komunikasi interpersonal dalam lingkaran pertemanan terhadap peningkatan kinerja karyawan di UIGO Studio. *Karimah Tauhid, 3*(4), 5092–5101. https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i4.13031

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pesiwarissa, B. I. J., & Manafe, L. A. (2024). Komunikasi interpersonal atasan dan bawahan dalam membangun efektivitas kerja pegawai. *Economics and Digital Business Review, 5*(2), 543–555.

Putren, I. (2023). Pengaruh ketahanmalangan dan komunikasi interpersonal terhadap etos kerja guru sekolah dasar swasta di Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan. *Scientific Journal of Reflection: Economic,*

Accounting, Management and Business, 6(4), 803–810. https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.741

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206–235. https://doi.org/10.1108/eb022874

Rogaciano, F. I., & Bráz, L. P. D. (2026). Clima organizacional saudável: Reflexões teóricas sobre a relação entre desenvolvimento pessoal, comunicação e gestão de conflitos. *Revista FT, 30*(158), 1–25. https://doi.org/10.69849/pwvhv009

Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life (3rd ed.)*. PuddleDancer Press.

Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., Manurung, A. H., & Manurung, A. (2025). Komunikasi interpersonal di tempat kerja: Temuan empiris dari pendekatan systematic literature review. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial, 3*(3), 106–116. https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3.2552

Solichin, M. R., & Parmin, P. (2026). The effect of conflict management and interpersonal communication on SPPG employee performance with social support as a moderating variable. *Jurnal Economina, 5*(8), 5707–5724. https://doi.org/10.55681/economina.v5i8.3956

Stoltz, P. G. (1997). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. John Wiley & Sons.

Valdez, M. A., Darmawan, F., & Roswiyani, R. (2026). Exploring the interplay between interpersonal communication skills, perceived stress, and coping strategies in early adulthood: A mixed-methods approach. *EDUSCI: Journal of Education and Social Science, 3*(5), 515–541. https://doi.org/10.62885/edusci.v3i5.1201

Weya, W., & Afandi, P. (2026). Pengaruh motivasi kerja, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Salatiga. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 11*(4), 8446–8456.

Yuniar, V., & Indra, A. P. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal, kestabilan emosi dan dukungan sosial terhadap employee performance (Studi kasus Bank Muamalat KC Medan Balaikota). *Jurnal Manajemen Strategi, 8*(1). https://doi.org/10.30651/jms.v8i1.18358

Zakharova, O., & Riabokon, N. (2025). Potential of nonviolent communication as a tool for personnel development, partnership interaction and conflict transformation. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 26*(75(2)), 77–89. https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334271

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)