

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pandemi COVID-19 membawa perubahan yang cukup signifikan dalam cara bekerja pada suatu organisasi di seluruh dunia. Perubahan tersebut dilandasi oleh kepentingan organisasi yang saling berupaya untuk menjaga keberlangsungan operasionalnya. Fenomena yang muncul sebagai solusi dari masalah ini adalah metode *hybrid working*, di mana karyawan bekerja secara bergantian dari rumah dan dari kantor (Andini et al., 2022). Masyarakat Indonesia dituntut untuk beradaptasi dengan pola kerja yang baru ini. Secara garis besar, konsep ini telah mengubah sistem bekerja di Indonesia melalui pendekatan yang baru (Maulana, 2022).

Menurut Chafi et al., (2022), tantangan terbesar dari metode *hybrid working* adalah sulit memahami keadaan rekan kerja, merasa terputus hubungan dari manajer dan kelompok karena terbatasnya interaksi spontan, sulit membangun kepercayaan dan hubungan, serta alat penunjang kerja yang tidak memadai untuk melakukan kolaborasi secara *online*.

Organisasi yang menerapkan pola *hybrid working* berpotensi untuk menimbulkan problematika atau konflik (Sailer et al., 2023). Saat bekerja secara *hybrid*, kita akan terpisahkan secara fisik dengan karyawan lain sehingga akan kesulitan untuk berinteraksi tatap muka. Hal ini membuat proses kolaborasi dan komunikasi antar karyawan menjadi lebih sulit, sehingga mampu meningkatkan risiko terjadinya konflik dalam aspek komunikasi. Kualitas komunikasi yang kurang baik juga mampu menimbulkan konflik (Raghuram et al., 2019).

Selain itu, kurangnya rasa kebersamaan juga dapat menjadi persoalan konflik, di mana metode *hybrid working* membuat karyawan merasa kesulitan untuk saling terhubung satu lain sehingga merasa terisolasi (Labbase et al., 2024).

Dalam melaksanakan *hybrid working*, manajer mengalami persoalan dan konflik yang cukup signifikan. Mereka cenderung menghadapi banyak tantangan dan tekanan dalam gaya kepemimpinan, serta bagaimana mengelola bawahan dengan efektif. Dimana mereka harus memastikan kenyamanan karyawan dengan memberikan fleksibilitas, namun seringkali itu terabaikan (Sailer et al., 2023). Sedangkan dari sudut pandang karyawan, terdapat beberapa kelemahan dari metode *hybrid working*, yakni hilangnya budaya perusahaan, penurunan keterampilan sosial karena kesempatan belajar yang terbatas, kondisi kerja yang tidak nyaman akibat isolasi sosial, serta memicu konflik di pekerjaan (Uru et al., 2022).

Menurut Mutebi & Hobbs (2022), metode *hybrid working* memberikan dampak negatif terhadap kesehatan dan kesejahteraan pekerja. Seperti jam kerja yang lebih panjang, kelelahan, dan insentifikasi kerja. Intensitas penggunaan *smartphone* saat bekerja secara *hybrid* dapat memberikan dampak kesehatan yang buruk, seperti ketegangan mata, gangguan penglihatan, kelelahan, dan dampak negatif terhadap kesehatan mental yang mengacu pada kecemasan sosial dan sikap tertutup (Mutebi & Hobbs, 2022).

Problematika yang terjadi berpotensi untuk menimbulkan konflik interpersonal antar karyawan. Konflik interpersonal dapat terjadi ketika orang-orang dalam suatu hubungan yang saling bergantung menunjukkan ketegangan (Wood, 2016). Konflik interpersonal dapat terjadi dalam berbagai hubungan seperti hubungan keluarga, pekerjaan, percintaan, ataupun pertemanan. Hal ini mencerminkan bahwa konflik tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat pada hubungan antar manusia (Heridiansyah, 2014).

Konflik interpersonal melibatkan perselisihan antara dua orang atau lebih di dalam suatu organisasi, karena terdapat ketidaksesuaian perilaku antar pihak-pihak yang berhubungan (Ayu et al., 2016). Konflik interpersonal dalam organisasi biasanya disebabkan oleh miskomunikasi, di mana kegagalan menangkap suatu informasi dengan benar mampu menimbulkan persepsi individu yang berbeda (Aldilla et al., 2020).

Hal ini mencerminkan bahwa konflik tidak dapat dihindari dan akan selalu melekat pada hubungan antar manusia (Heridiansyah, 2014). Konflik dapat meningkatkan kualitas, tetapi juga dapat merusak hubungan seseorang. Hubungan yang rusak dapat ditandai dengan munculnya perasaan negatif terhadap pihak lain dan jalinan komunikasi yang buruk, sedangkan peningkatan hubungan dapat terlihat dengan pemahaman komunikasi yang lebih baik terhadap pihak lain.

Konflik yang terjadi tentunya membutuhkan jalan penyelesaian dengan baik. Maka dari itu, dibutuhkan strategi manajemen konflik yang terarah. Manajemen konflik merupakan pendekatan yang berfokus pada proses penyelesaian konflik dengan melibatkan perencanaan, pengorganisasian, serta pengarahan melalui berbagai bentuk komunikasi kepada pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Ekawarna, 2018). Tujuan dari manajemen konflik adalah menjaga, mempertahankan dan membangun kerja sama yang baik dengan atasan, dan sesama rekan kerja sehingga bisa mencapai kinerja yang optimal. Jika suatu konflik tidak segera diselesaikan, dikhawatirkan mampu menurunkan kesejahteraan karyawan, merusak hubungan tim, serta mengancam produktivitas di lingkungan kerja secara keseluruhan.

Budaya memiliki peran penting dalam manajemen konflik. Dalam mengelola konflik, budaya akan mempengaruhi cara-cara yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam menangani konflik. Perbedaan budaya mempengaruhi cara individu untuk memandang dan menyelesaikan konflik dengan cara yang berbeda. Dalam budaya kolektivis, konflik cenderung berpusat pada pelanggaran norma dan nilai kolektif. Namun dalam budaya individualis, konflik muncul ketika norma-norma individu dilanggar (Devito, 2023).

Anggota budaya kolektivis cenderung menghindari konflik dan lebih mementingkan penyelamatan muka, dibandingkan anggota budaya individualistik. Pada budaya individualistik, terdapat toleransi yang lebih besar terhadap konflik dalam organisasi, bahkan saat konflik tersebut melibatkan tingkat hierarki yang berbeda. Namun pada budaya kolektivis, toleransi yang terjadi lebih sedikit (Devito, 2023).

Misalnya, manajer dari budaya individualistik akan menangani konflik dengan berupaya mengintegrasikan tuntutan dari berbagai pihak. Akan tetapi, manajer dari budaya kolektivitas lebih cenderung meminta pihak lain untuk mengambil keputusan demi kepentingan kelompok secara keseluruhan (Devito, 2023).

Wirawan (2010) menyebutkan bahwa konflik dapat memberikan suatu pengaruh pada sebuah hubungan. Jika konflik dikelola secara konstruktif, maka akan mengarah kepada pencarian suatu solusi sehingga mampu mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Pada konflik konstruktif, pihak yang terlibat merespons secara positif untuk menyelesaikan konflik secara *give and take*, sehingga tercipta *win win solution* bersama yang mampu memuaskan kedua belah pihak. Biasanya, teknik manajemen konflik yang sering digunakan adalah negosiasi dan *give and take*. Namun jika konflik dikelola secara destruktif, maka pihak yang terlibat konflik saling menyalahkan satu sama lain, sehingga mampu merusak kehidupan dan merusak kesehatan organisasi. Pihak yang terlibat konflik biasanya sangat jarang untuk menggunakan teknik manajemen konflik negosiasi untuk menciptakan *win-win solution*.

Penelitian tentang strategi manajemen konflik pada organisasi yang menerapkan *hybrid working* penting untuk dilakukan karena masih banyak konflik yang terjadi pada karyawan di sebuah organisasi yang menerapkan metode *hybrid working*, dan mereka belum bisa menangani konflik tersebut. Permasalahan konflik interpersonal dan bagaimana manajemen konflik dalam suatu organisasi menjadi fokus penelitian peneliti.

Pemilihan MyValue Kompas Gramedia sebagai objek penelitian didasarkan atas pertimbangan adanya permasalahan dalam organisasi tersebut. MyValue Kompas Gramedia merupakan salah satu unit bisnis Kompas Gramedia yang telah menerapkan pola *hybrid working* sejak tahun 2020. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan keselamatan karyawan, peningkatan kesejahteraan karyawan dan keberlangsungan organisasi kedepannya (MyKG, 2020).

Dalam pelaksanaan *hybrid working*, karyawan MyValue Kompas Gramedia seringkali menghadapi sejumlah perubahan dan perbedaan yang kerap kali memicu masalah. Masalah-masalah yang tidak dapat teratasi dengan baik kemudian berkembang menjadi konflik interpersonal antar karyawan yang membutuhkan penyelesaian masalah. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana karyawan MyValue Kompas Gramedia mengelola suatu konflik.

Untuk mengkaji fenomena tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam kepada partisipan untuk mendapatkan informasi yang lebih rinci, sehingga mampu mendapatkan kesimpulan yang tepat. Melalui penelitian ini, diharapkan mampu memberikan pemahaman lebih tentang bagaimana manajemen konflik interpersonal pada sebuah organisasi yang menerapkan pola *hybrid working*.

1.2 Rumusan Masalah

Hybrid working dapat memberikan tantangan yang mampu menimbulkan problematika atau konflik di suatu organisasi. Problematika yang dapat muncul adalah kurangnya interaksi tatap muka yang menyebabkan proses kolaborasi dan komunikasi antar karyawan menjadi lebih sulit, serta beragam faktor lainnya, Permasalahan tersebut dapat berpotensi untuk menimbulkan konflik interpersonal antar karyawan. Sedangkan mereka akan terus melaksanakan pola *hybrid working* selama masa bekerja. Maka dari itu, perlunya pemahaman yang lebih baik terkait strategi manajemen konflik pada sebuah organisasi yang menerapkan *hybrid working* dalam menyelesaikan suatu konflik.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan penelitian pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Apa saja potensi-potensi konflik yang dapat muncul ketika sebuah organisasi menerapkan *hybrid working*?
2. Bagaimana strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh karyawan dalam sebuah organisasi untuk mengurangi konflik interpersonal saat menerapkan *hybrid working*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apa saja potensi-potensi konflik yang dapat muncul ketika sebuah organisasi menerapkan *hybrid working*.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh karyawan dalam sebuah organisasi untuk mengurangi konflik interpersonal saat menerapkan *hybrid working*?

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi dalam pengembangan ilmu komunikasi, khususnya terkait dengan manajemen konflik dan konflik interpersonal.

Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi, gambaran, dan sumber informasi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk memperkaya hasil penelitian mengenai manajemen konflik interpersonal yang terjadi dalam sebuah organisasi pada pola *hybrid working*.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi atau gambaran bagi sebuah organisasi dalam mengatasi suatu konflik interpersonal, sekaligus sebagai pedoman dalam membangun manajemen konflik yang efektif untuk meminimalisir konflik.

1.5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini hanya berfokus pada konflik interpersonal yang terjadi pada organisasi MyValue Kompas Gramedia saja.
- 2) Data dan temuan dari penelitian ini mungkin belum dapat digeneralisasi secara luas, karena hanya berfokus pada data yang ditelaah secara mandiri oleh peneliti.