

Strategi Manajemen Konflik Interpersonal dalam Transformasi Digital Layanan Publik: Studi Kasus Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Surabaya

Ika Bima¹, Putri Ishmah Widayati², Farida Fauzia Ihsani³, Nuh Krama Hadiano⁴

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya (UNESA)

Email: ¹24040674338@mhs.unesa.ac.id, ²2404067474342@mhs.unesa.ac.id,
³24040674343@mhs.unesa.ac.id, ⁴nuhhadiano@unesa.ac.id

Abstract. Digital transformation in public services has become a strategic effort by local governments to create a more efficient, transparent, and responsive bureaucracy. Surabaya City, as one of the pioneers of Smart City implementation in Indonesia, introduced the Klampid New Generation application to facilitate population administration services for the community. However, the digitalization process has triggered interpersonal conflicts within the Department of Population and Civil Registration (Dispendukcapil), particularly between senior employees who are accustomed to manual systems and younger employees who are more adaptive to technology. This study aims to analyze the forms of interpersonal conflict, the factors causing the conflict, and conflict management strategies in supporting the digital transformation of public services. The study employed a qualitative approach using a literature study method through descriptive analysis of various relevant scientific sources. The results show that relationship conflict and process conflict are the most dominant forms of conflict. These conflicts are influenced by limited digital literacy, lack of continuous training, human error, and a traditional bureaucratic culture that has not fully adapted to change. Conflict management strategies such as collaboration, accommodation, compromise, and open communication have proven effective in reducing tension among employees and improving teamwork. This study concludes that the success of digital transformation depends not only on technological readiness but also on the organization's ability to build an adaptive work culture, effective communication, and the strengthening of human resource capacity.

Keywords: Interpersonal Conflict, Conflict Management, Digital Transformation, Public Service, Public Organization.

Abstrak. Transformasi digital dalam pelayanan publik menjadi langkah strategis pemerintah daerah untuk menciptakan birokrasi yang lebih efisien, transparan, dan responsif. Kota Surabaya sebagai salah satu pionir Smart City menghadirkan aplikasi Klampid New Generation guna mempermudah pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat. Namun, proses digitalisasi tersebut memunculkan konflik interpersonal di lingkungan Dispendukcapil, terutama antara pegawai senior yang terbiasa dengan sistem manual dan pegawai muda yang lebih adaptif terhadap teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk konflik interpersonal, faktor penyebab konflik, serta strategi manajemen konflik dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui analisis deskriptif terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik hubungan dan konflik proses menjadi bentuk konflik yang paling dominan. Konflik dipengaruhi oleh keterbatasan literasi digital, kurangnya pelatihan berkelanjutan, human error, serta budaya birokrasi tradisional yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan. Strategi manajemen konflik seperti kolaborasi, akomodasi, kompromi, dan komunikasi terbuka terbukti mampu mengurangi ketegangan antarpegawai serta meningkatkan kerja sama tim. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun budaya kerja adaptif, komunikasi yang efektif, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia.

Kata Kunci: Konflik Interpersonal, Manajemen Konflik, Transformasi Digital, Pelayanan Publik, Organisasi Publik.

Received Feb 12, 2026; Revised March 22, 2026; Accepted May 29, 2026

* Ika Bima: Email: 24040674338@mhs.unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pelayanan publik merupakan agenda strategis pemerintah daerah untuk mewujudkan birokrasi yang efisien, transparan, dan responsif. Kota Surabaya sebagai salah satu pionir Smart City di Indonesia telah mengimplementasikan berbagai inovasi digital, termasuk aplikasi Klampid New Generation yang dirancang untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan administrasi kependudukan, khususnya akta kelahiran. Transformasi digital terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik (Lesmono, 2025).

Namun, penerapan sistem digital ini tidak lepas dari tantangan internal, terutama konflik interpersonal di antara pegawai. Pegawai senior yang terbiasa dengan sistem manual sering kali mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, yang menunjukkan adanya keterbatasan kemampuan digital dalam organisasi publik (Putri & Fanida, 2024). Sementara itu, pegawai muda lebih adaptif dan mendorong percepatan digitalisasi. Perbedaan sikap, kemampuan, serta latar belakang ini dapat memicu konflik interpersonal dalam organisasi, terutama ketika terjadi perubahan organisasi (Wijaya & Latif, 2024).

Selain itu, kompleksitas pelayanan akta kelahiran di Surabaya masih ditandai oleh berbagai permasalahan seperti human error, keterbatasan pelatihan pegawai, serta kurang optimalnya pemanfaatan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum sepenuhnya maksimal dan masih memerlukan perbaikan dari sisi sumber daya manusia dan sistem pendukung (Putri & Fanida, 2024). Kondisi ini mempertegas bahwa transformasi digital tidak hanya membutuhkan kesiapan infrastruktur, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia, terutama dalam hal kompetensi digital dan pelatihan berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi, konflik interpersonal yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai, seperti menurunnya produktivitas, terganggunya kerja sama tim, serta terhambatnya komunikasi organisasi (Gadista et al., 2026; Rakasiwi, 2024). Bahkan, konflik yang tidak terselesaikan dapat menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis dan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Wijaya & Latif, 2024).

Oleh karena itu, strategi manajemen konflik interpersonal menjadi krusial untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya berjalan secara teknis, tetapi juga diterima secara sosial oleh seluruh aparatur. Manajemen konflik yang tepat, seperti pendekatan integrasi, akomodasi, dan komunikasi terbuka, dapat meningkatkan kerja sama tim dan produktivitas organisasi (Wijaya & Latif, 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada permasalahan mengenai konflik interpersonal dalam proses transformasi digital di Dispendukcapil Kota Surabaya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi bagaimana bentuk konflik interpersonal yang terjadi dalam transformasi digital di Dispendukcapil Kota Surabaya, apa saja faktor penyebab munculnya konflik tersebut, serta bagaimana strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan untuk mengatasinya. Rumusan masalah tersebut disusun untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antarpegawai dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan berbasis digital.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bentuk konflik interpersonal yang terjadi, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab konflik, serta mengkaji strategi penyelesaian konflik yang dapat diterapkan dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya manajemen konflik interpersonal dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan mampu mendukung keberhasilan pelayanan publik berbasis digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan sebuah pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian ini adalah memahami secara mendalam dinamika konflik interpersonal yang muncul dalam proses transformasi digital di Dispendukcapil kota Surabaya, serta strategi manajemen konflik yang diterapkan. Studi literatur memungkinkan peneliti menyusun kerangka konseptual yang komprehensif tanpa melakukan pengumpulan data lapangan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari literatur akademik seperti buku, jurnal ilmiah, serta laporan penelitian yang relevan dengan topik konflik, strategi manajemen konflik, dan transformasi digital dalam pelayanan publik. Data skunder diperoleh dari dokumen kebijakan pemerintah, laporan resmi Dispendukcapil kota Surabaya, serta artikel ilmiah yang mendukung analisis konteks.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama yang harus dilakukan yaitu identifikasi literatur dengan menentukan kata kunci yang relevan, seperti manajemen konflik interpersonal, transformasi digital layanan publik, Dispendukcapil surabaya, dan smart city. Tahapan ini bertujuan untuk menemukan sumber pustaka yang sesuai dengan fokus penelitian. Kedua yang harus dilakukan yaitu seleksi jurnal atau artikel dengan memilih sumber yang relevan. Seleksi ini penting untuk memastikan bahwa data yang digunakan benar-benar mendukung analisis penelitian. Ketiga yang harus dilakukan yaitu klasifikasi jurnal atau artikel dengan cara mengelompokkan sumber pustaka berdasarkan tema. Tema tersebut meliputi konflik interpersonal dalam organisasi publik, strategi manajemen konflik, transformasi digital dalam pelayanan publik, serta studi kasus pelayanan administrasi kependudukan. Klasifikasi ini membantu kami dalam menyusun kerangka konseptual yang sistematis sesuai dengan tujuan penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik ini dilakukan dengan cara menguraikan, menginterpretasikan, serta mengkaji data yang telah diperoleh dari berbagai sumber literatur secara sistematis dan terstruktur. Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan seperti reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, yaitu merumuskan hasil analisis berdasarkan pola, hubungan, dan temuan yang diperoleh dari kajian literatur. Melalui teknik analisis ini, peneliti berupaya untuk mengidentifikasi berbagai bentuk konflik interpersonal dalam organisasi, memahami faktor-faktor penyebabnya, serta menganalisis strategi manajemen konflik yang efektif dalam mendukung keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik. Dengan demikian, hasil

penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif serta kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu administrasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian ini menemukan bahwa konflik interpersonal dalam transformasi digital di Dispendukcapil Surabaya muncul terutama dalam bentuk konflik hubungan antara pegawai senior dan pegawai muda, serta konflik proses terkait adaptasi sistem digital. Pegawai senior cenderung mempertahankan cara kerja manual, sedangkan pegawai muda lebih antusias terhadap digitalisasi. Perbedaan ini memicu ketegangan yang berdampak pada kerja sama tim dan produktivitas organisasi (Wijaya & Latif, 2024).

Faktor penyebab konflik meliputi keterbatasan literasi digital pegawai senior, kurangnya pelatihan berkelanjutan, serta human error dalam penggunaan aplikasi. Hal ini sejalan dengan temuan (Lesmono, 2025) yang menunjukkan bahwa kemampuan digital pegawai BKPSDM Surabaya masih berada pada kategori sedang, sehingga pelatihan berkelanjutan menjadi kunci peningkatan kinerja. Selain itu, birokrasi tradisional, regulasi yang kaku, dan rendahnya kompetensi pegawai menjadi hambatan internal dan eksternal dalam transformasi digital.

Strategi manajemen konflik yang diterapkan meliputi kolaborasi, akomodasi, komunikasi terbuka, dan kompromi. Kolaborasi mendorong kerja sama antara pegawai senior dan muda untuk saling melengkapi, akomodasi memberi ruang adaptasi bagi pegawai yang kurang familiar dengan teknologi, komunikasi terbuka membantu mengurangi kesalahpahaman, sementara kompromi menjadi jalan tengah dalam pembagian tugas (Azwardi et al., 2025).

Dalam konteks inovasi digital, aplikasi Klampid New Generation (KNG) terbukti memberi kepuasan pengguna dengan tampilan sederhana dan mudah dipahami, meskipun masih terkendala aksesibilitas dan konsistensi sistem. Namun (Azzahra & Gamaputra, 2023) menyoroti bahwa masyarakat masih kesulitan mengoperasikan aplikasi karena tidak adanya buku panduan dan keterbatasan kompetensi staf. Penerapan sistem Customer Relationship Management (CRM) di Dispendukcapil Surabaya juga terbukti meningkatkan kepuasan masyarakat hingga 91% dan menurunkan pengaduan 60%, meskipun literasi digital masyarakat masih rendah.

Selain itu, penguatan manajemen kinerja aparatur berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), reward dan punishment, serta peningkatan literasi digital masyarakat menjadi faktor penting dalam mendukung reformasi birokrasi. Di sisi lain, kompleksitas layanan akta kelahiran yang masih terkendala human error, minim pelatihan, dan kurang optimalnya pemanfaatan teknologi (Rozek & Salito, 2025).

Dengan demikian, konflik interpersonal dalam transformasi digital dapat dipandang sebagai tantangan sekaligus peluang. Bila dikelola dengan strategi integratif, konflik justru dapat mendorong inovasi, memperkuat kerja sama tim, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Transformasi digital di Surabaya tidak hanya membutuhkan kesiapan teknologi, tetapi

juga penguatan kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja adaptif, serta komunikasi organisasi yang partisipatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya tidak hanya membawa perubahan pada aspek teknis berupa penggunaan teknologi, tetapi juga berdampak pada dinamika sosial dalam organisasi, khususnya dalam bentuk interaksi dan hubungan antar pegawai. Proses perubahan ini secara tidak langsung memunculkan konflik interpersonal sebagai konsekuensi dari perbedaan karakteristik individu, tingkat kesiapan, serta kemampuan dalam beradaptasi terhadap sistem digital.

Bentuk konflik yang paling dominan ditemukan adalah konflik hubungan dan konflik proses. Konflik hubungan terjadi akibat adanya perbedaan persepsi, sikap, serta tingkat penerimaan terhadap perubahan antara pegawai senior dan pegawai muda. Pegawai senior cenderung mempertahankan pola kerja konvensional yang telah lama digunakan, sedangkan pegawai muda lebih terbuka dan adaptif terhadap inovasi digital. Di sisi lain, konflik proses muncul karena adanya perbedaan dalam cara menyelesaikan pekerjaan, khususnya dalam penggunaan aplikasi digital dan pembagian tugas kerja yang belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik tersebut meliputi keterbatasan literasi digital, kurangnya pelatihan yang berkelanjutan dan merata, serta masih terjadinya kesalahan teknis (human error) dalam pengoperasian sistem. Selain itu, kuatnya budaya birokrasi tradisional yang belum sepenuhnya bertransformasi, serta belum optimalnya komunikasi dan koordinasi antar pegawai, turut memperbesar potensi terjadinya konflik dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, tidak hanya dari segi keterampilan teknis, tetapi juga dari aspek sikap dan budaya kerja.

Dalam menghadapi berbagai dinamika tersebut, penerapan strategi manajemen konflik yang tepat menjadi hal yang sangat penting. Strategi seperti kolaborasi, akomodasi, kompromi, serta komunikasi terbuka terbukti mampu menjadi pendekatan yang efektif dalam mengelola konflik interpersonal. Pendekatan kolaboratif dapat mendorong terjadinya sinergi antar pegawai dengan latar belakang yang berbeda, sementara akomodasi memberikan kesempatan bagi individu yang mengalami kesulitan untuk beradaptasi secara bertahap. Kompromi berfungsi sebagai solusi tengah dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan, dan komunikasi terbuka berperan penting dalam meminimalkan kesalahpahaman serta memperkuat hubungan kerja.

REFERENSI

- Alfian Ihsan Ramadhani, Dwi Putri, Helma Putri Kusuma, Muhammad Risqi, Tarisa Nabila Putri, & Mu'alimin Mu'alimin. (2024). Teori Manajemen Konflik. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 116–124. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.635>
- Aulia, E., Prasetyanti, A., & Putri, F. F. (2025). Kinerja Tim Pt Gapura Angkasa Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 6(1), 22–29.
- Azwardi, Nindya Azzahrah, Ari Wibowo Sembiring, I. T. H. (2025). Inspirasi Edukatif : Jurnal

- Pembelajaran Aktif Inspirasi Edukatif : Jurnal Pembelajaran Aktif. *Jurnal Pembelajaran Aktif*, 6(1), 449–459.
- Azzahra, R. D., & Gamaputra, G. (2023). Analisis Penerapan Aplikasi Klampid New Generation (KNG) Dalam Mempermudah Pelayanan Kependudukan Masyarakat Kota Surabaya (Studi Kasus : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya). *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan (Inovant)*, 1(3), 628–641.
- Basyo, I., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23–31. <https://doi.org/10.51577/ijpublication.v4i1.477>
- Gadista, R., Harahap, S. R., Amalia, R., Laras, A., Dandy, A. R., Byanca, C., Amelia, R., Iriani, A., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., & Politik, I. (2026). *Pengaruh Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik*. 2(2), 1280–1296.
- Lesmono, P. D. (2025). Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya. *Action Research Literate*, 9(7), 1886–1893. <https://doi.org/10.46799/ar1.v9i7.3000>
- Putri, A. P., & Fanida, E. H. (2024). Kajian Manajemen Pelayanan: Tinjauan Kritis Terhadap Kompleksitas Layanan Akta Kelahiran Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Di Kota Surabaya. *Publika*, 767–778. <https://doi.org/10.26740/publika.v12n3.p767-778>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). Petanda : Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah : Adaptasi ., *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora*, 113–121.
- 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.
- Rozeq, A., Salito. (2025). *ANALISIS KONFLIK ORGANISASI DAN STRATEGI PENYELESAIANNYA DALAM LINGKUNGAN KERJA MODEREN*. 1(3), 96–110.
- Silvi, S., & Andani, K. W. (2024). Dampak Konflik dan Stres Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 649–654. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i3.31597>
- Wijaya, L. K. S., & Latif, E. J. M. D. (2024). *MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL (STUDI KASUS PADA CV. CYBER KARYA NUSANTARA SURABAYA)*. 2(1), 306–312.
- Zulkarnaini, Z., Husen, I. A., & Haholongan, R. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi: Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 7068–7074. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8623>