



## LITERATURE REVIEW: RELATIONSHIPS BETWEEN BUSINESS AND PROFESSIONAL COMMUNICATION

Winda Mukhrimatul Hasanah<sup>1</sup>,  
Salsa Suci Nurzanah<sup>2</sup>, Nindy  
Aulia Putri<sup>3</sup>, Sherlly Oktavia  
Lifat Tufen<sup>4</sup>, Mada Aditia  
Wardhana<sup>5\*</sup>

Manajemen, Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis, Universitas Mulia

### Article history

Received: November 2025

Revised: Desember 2025

Accepted: Desember 2025

**\*Corresponding author**

[maw.wardhana@universitasmulia.ac.id](mailto:maw.wardhana@universitasmulia.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji integrasi antara dimensi relasional dan profesionalisme dalam organisasi, khususnya di era transformasi digital dan kompleksitas hubungan bisnis. Melalui kajian literatur dengan metode analisis isi kualitatif, studi ini menjawab dua pertanyaan utama: (1) Bagaimana pola dan efektivitas komunikasi profesional memoderasi/memediasi hubungan antara implementasi model bisnis digital dan adaptasi serta profesionalisme karyawan? (2) Bagaimana prinsip etika dan integritas memengaruhi kemampuan mengelola ketegangan dalam hubungan bisnis yang menggabungkan kepentingan instrumental dan afektif? Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi profesional berperan sebagai mekanisme sentral dalam mendukung adaptasi digital dengan mengurangi resistensi, membangun kepercayaan, serta memediasi penyesuaian budaya dan struktur organisasi. Sementara itu, etika dan integritas berfungsi sebagai panduan kritis untuk menjaga objektivitas, mencegah bias afektif (seperti nepotisme), dan mengelola konflik norma dalam hubungan bisnis yang kompleks. Simpulan penelitian menekankan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada sinergi antara komunikasi yang efektif, profesionalisme yang beretika, dan kepemimpinan relasional. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya komunikasi terbuka, mengintegrasikan prinsip etika dalam praktik operasional, serta mengembangkan kompetensi sosial karyawan untuk mencapai adaptasi dan kinerja optimal.

Kata kunci: komunikasi profesional, profesionalisme, etika bisnis, transformasi digital, hubungan relasional

### Abstract

This study examines the integration between relational dimensions and professionalism within organizations, particularly in the era of digital transformation and business relationship complexity. Through a literature review using qualitative content analysis, this research addresses two main questions: (1) How do the patterns and effectiveness of professional communication moderate/mediate the relationship between the implementation of digital business models and employee adaptation as well as professionalism? (2) How do principles of ethics and integrity influence the ability to manage tensions in business relationships that combine instrumental and affective interests? The findings indicate that professional communication serves as a central mechanism in supporting digital adaptation by reducing resistance, building trust, and mediating adjustments in organizational culture and structure. Meanwhile, ethics and integrity function as critical guidelines for maintaining objectivity, preventing affective biases (such as nepotism), and managing normative conflicts within complex business relationships. The research concludes that organizational success depends on the synergy between effective communication, ethical professionalism, and relational leadership. Therefore, organizations need to build an open communication culture, integrate ethical principles into operational practices, and develop employees' social competencies to achieve optimal adaptation and performance.

Keywords: professional communication, professionalism, business ethics, digital transformation, relational relationships

## PENDAHULUAN

Hubungan antara dimensi relasional dan profesionalisme merupakan elemen vital dan saling terkait dalam lingkungan perusahaan, yang secara fundamental memengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Ingram & Zou, 2008; Simanjuntak, 2010). Hubungan, khususnya dalam bentuk "persahabatan bisnis" (*business friendships*), kini semakin umum dan diketahui memberikan manfaat instrumental yang substansial bagi karir dan kinerja organisasi (Ingram & Zou, 2008). Manfaat instrumental ini berasal dari kualitas afektif yang melekat pada hubungan tersebut, yang diwujudkan melalui mekanisme penting seperti kepercayaan, empati, dan simpati (Ingram & Zou, 2008). Kepercayaan memungkinkan terjadinya pertukaran relasional (*relational exchange*) yang dapat mengurangi biaya transaksi dan memfasilitasi transaksi yang mustahil dilakukan dalam pasar biasa (Ingram & Zou, 2008). Sementara itu, empati sangat diperlukan untuk pemahaman timbal balik dan komunikasi yang efektif, khususnya dalam mentransfer pengetahuan yang kompleks atau tacit (Ingram & Zou, 2008). Simpati memungkinkan rekan kerja atau pemasok untuk memberikan bantuan murni karena kepedulian terhadap hasil pihak lain, bahkan ketika tidak ada potensi keuntungan ekonomi di masa depan, seperti dalam konteks *mentorship* atau *favor* (Ingram & Zou, 2008).

Keterkaitan ini diperkuat oleh peran profesionalisme, yang menuntut komitmen tinggi, keahlian, kecakapan, dan disiplin dari karyawan untuk mencapai hasil kerja terbaik (Suwinardi, 2017). Profesionalisme karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan yang tercermin dalam perilaku sehari-hari mereka dalam organisasi (Halawa et al., 2022). Salah satu komponen fundamental dari kompetensi profesional adalah kompetensi sosial, yang secara eksplisit mencakup kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja dalam kelompok, dan bekerja sama (Suwinardi, 2017., Pramesthi et al., 2025). Sebaliknya, kurangnya dukungan kolegal yang kuat di antara para profesional dilaporkan sebagai dimensi risiko utama dalam lingkungan kerja, menunjukkan bahwa dukungan relasional yang solid sangat penting untuk profesionalisme yang sehat (Harsløf, 2025). Dalam pengembangan profesionalisme kerja, penting untuk membangun *Strength of Relationship* (Kekuatan Hubungan) melalui pembentukan jalinan koordinasi dan komunikasi vertikal dan horizontal secara bijaksana (Halawa et al., 2022). Selain itu, secara strategis, proses kepemimpinan relasional (*relational leadership*) dibutuhkan untuk mendukung manajemen organisasi berkelanjutan dan memajukan desain model bisnis berkelanjutan (Broccardo et al., 2023). Walaupun demikian, penting untuk diperhatikan bahwa kombinasi aspek afektif dan instrumental dalam hubungan bisnis ini juga membawa tantangan, sering kali menimbulkan ketegangan psikis, sosial, dan budaya, serta dapat menciptakan konflik dalam norma timbal balik, sehingga memerlukan manajemen yang cermat untuk memastikan kesejahteraan dan kinerja optimal (Ingram & Zou, 2008).

Hubungan yang kompleks dan terpadu antara Bisnis, Profesionalisme, Komunikasi, dan Hubungan (*Relationship*) adalah fondasi yang saling mendukung bagi keberhasilan organisasi, terutama di era digital dan globalisasi saat ini.

Model Bisnis (*Business Model*) sering kali didefinisikan sebagai cara perusahaan, atau bahkan jaringan organisasi, berkolaborasi di tingkat strategis dan operasional untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan dan diri mereka sendiri (Bouwman et al., 2019). Kolaborasi, yang merupakan inti dari Hubungan, sangat penting untuk pengembangan model bisnis berkelanjutan (*sustainable business models*) (Broccardo et al., 2023). Dalam konteks bisnis-ke-bisnis (B2B), hubungan ini terwujud melalui aliansi strategis dan kemitraan antar-organisasi yang memungkinkan akses ke sumber daya, seperti infrastruktur AI, yang mungkin tidak dapat diperoleh sendiri (Jorzik et al., 2024; Sánchez-Medina et al., 2024). Selain itu, Hubungan dalam bentuk "persahabatan bisnis" (*business friendships*) semakin umum dan memberikan manfaat instrumental yang substansial bagi karier dan kinerja organisasi (Ingram & Zou, 2008). Manfaat instrumental ini timbul dari kualitas afektif dalam hubungan, seperti kepercayaan, empati, dan simpati (Ingram & Zou, 2008).

Di sisi lain, Profesionalisme seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan yang tercermin dalam perilaku sehari-hari, dan menuntut kecakapan, keahlian, dan disiplin dalam bentuk komitmen untuk menghasilkan kerja terbaik (Halawa et al., 2022). Komponen fundamental dari profesionalisme adalah kompetensi sosial, yang secara eksplisit mencakup kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja dalam kelompok, dan bekerja sama (Suwinardi, 2017). Kekuatan hubungan (*Strength of Relationship*), yang dibangun melalui koordinasi dan komunikasi vertikal dan horizontal yang bijaksana, sangat penting dalam pengembangan profesionalisme kerja (Halawa et al., 2022). Selain itu, penelitian menyoroti bahwa proses kepemimpinan relasional (*relational leadership*), yang merupakan aspek hubungan yang kuat, dibutuhkan untuk mendukung manajemen organisasi berkelanjutan dan memajukan model bisnis yang berkelanjutan (Broccardo et al., 2023).

Komunikasi berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani profesionalisme dan hubungan bisnis (Suwinardi, 2017). Dalam penerapan teknologi baru seperti AI, komunikasi yang efektif, visualisasi, dan operasionalisasi inisiatif sangat krusial untuk mengimplementasikan perubahan model bisnis jangka Panjang (Jorzik et al., 2024). Bagi para profesional, terutama lulusan dari institusi yang menggunakan *English Medium Instruction* (EMI), kemampuan berkomunikasi, termasuk menulis email, menyusun laporan bisnis, dan melakukan presentasi profesional, secara signifikan memenuhi kebutuhan komunikasi di tempat kerja dan dianggap sebagai katalis untuk mendapatkan pekerjaan (Karim et al., 2023). Namun, meskipun hubungan bisnis dan persahabatan memberikan manfaat instrumental, kombinasi aspek afektif dan instrumental ini juga dapat menimbulkan ketegangan psikis, sosial, dan budaya, serta dapat membuat partisipan termotivasi untuk mengabaikan sifat kompetitif hubungan tersebut, yang membawa risiko (Ingram & Zou, 2008). Secara keseluruhan, inovasi yang

didorong oleh profesionalisme dan kolaborasi yang efektif akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Bouwman et al., 2019).

Rumusan Masalah Penelitian:

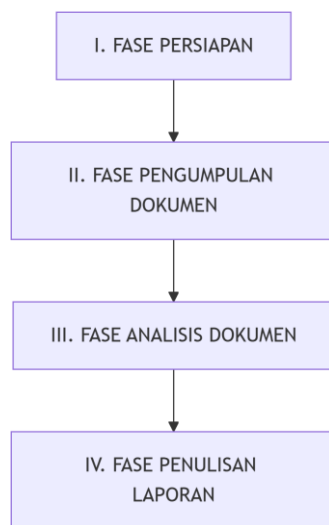
1. Bagaimana pola dan efektivitas komunikasi profesional (seperti transfer pengetahuan dan keterampilan yang berfokus pada kebutuhan di tempat kerja) memoderasi atau memediasi hubungan antara implementasi Model Bisnis yang didorong oleh digitalisasi dan keberhasilan adaptasi serta profesionalisme (kompetensi sosial) karyawan di tingkat individu dan organisasi? (Jorzik et al., 2024).
2. Dalam konteks hubungan bisnis yang kompleks (misalnya, kemitraan antar-organisasi atau hubungan antar-kolega), bagaimana prinsip etika profesional dan integritas memengaruhi kemampuan manajer dan karyawan untuk mengelola ketegangan (psikis, sosial, atau konflik norma timbal balik) yang timbul dari interaksi yang menggabungkan kepentingan instrumental dan afektif? (Jawab & Ti, 2025)

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan yang signifikan mengenai bagaimana faktor-faktor manusia, khususnya komunikasi profesional, memengaruhi keberhasilan transformasi digital organisasi (Bouwman et al., 2019). Sumber-sumber menunjukkan bahwa adopsi teknologi disruptif seperti *Artificial Intelligence* (AI) dapat menantang norma budaya dan bertindak sebagai potensi penghalang bagi manajer atau pelanggan untuk menerima teknologi AI (Jorzik et al., 2024). Lebih lanjut, perubahan yang ditimbulkan oleh AI pada struktur organisasi memerlukan penyelidikan lebih lanjut, terutama mengenai penyesuaian yang diinduksi oleh *human-AI symbiosis* terhadap cara fungsi bisnis dan TI bekerja, berkolaborasi, dan bertukar pengetahuan (Jorzik et al., 2024). Penelitian ini akan secara eksplisit menyelidiki bagaimana pola komunikasi—seperti pola yang mempengaruhi kolaborasi, pembelajaran, dan komunikasi internal (Jorzik et al., 2024)—berubah akibat adopsi AI dan sejauh mana perubahan ini berdampak pada profesionalisme yang menuntut kompetensi sosial (termasuk kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja dalam kelompok) (Suwinardi, 2017). Selain itu, penting untuk memahami bagaimana kemampuan komunikasi, seperti keterampilan menulis surat resmi, menyusun laporan bisnis, dan presentasi profesional yang diperoleh lulusan (misalnya dari institusi *English Medium Instruction*), secara signifikan memenuhi kebutuhan komunikasi di tempat kerja dan berkontribusi pada kesiapan kerja (Karim et al., 2023). Dengan meneliti peran mediasi komunikasi, penelitian ini dapat memberikan panduan konkret bagi manajer mengenai kapabilitas manajemen yang diperlukan untuk mengelola perubahan yang didorong oleh AI dan integrasi Model Bisnis yang inovatif (Sánchez-Medina et al., 2024).

Penelitian ini menargetkan tantangan mendasar yang melekat dalam "persahabatan bisnis" (*business friendships*), yaitu koeksistensi manfaat instrumental (seperti yang

berasal dari kepercayaan, empati, dan simpati) dan ketegangan psikis, sosial, dan budaya (Ingram & Zou, 2008). Sumber-sumber telah menanyakan mengapa kombinasi kepentingan afektif dan ekonomi dalam persahabatan bisnis begitu meresahkan dan bagaimana para pelaku bisnis dapat mencapai integrasi yang lebih mulus antara afeksi dan ekonomi (Ingram & Zou, 2008). Ketegangan ini sering muncul karena kebutuhan untuk mempertahankan konsep diri yang positif meskipun ada hasil bisnis yang berbeda, serta konflik dalam norma timbal balik (berlawanan antara hubungan komunal yang tidak jelas dan hubungan pertukaran yang spesifik). Penelitian saat ini cenderung berfokus pada hasil ekonomi dan kerja, tetapi mengabaikan hasil yang terkait dengan dimensi afektif, seperti *wellbeing* atau *stress* (Ingram & Zou, 2008). Profesionalisme menuntut pemahaman dan implementasi nilai etika, moral, hukum, dan norma dalam praktik kerja sehari-hari, dan studi ini akan mengukur bagaimana komitmen terhadap prinsip-prinsip ini membantu menavigasi dilema etika dan mengabaikan sifat kompetitif dari hubungan bisnis saat ada afeksi, sehingga memungkinkan manajemen yang lebih baik atas risiko dan potensi konflik yang tidak terhindarkan dalam hubungan profesional yang mendalam (Ingram & Zou, 2008).

## METODE



Gambar 1. Alur penelitian

Berdasarkan alur tahapan metodologi yang ditetapkan Gambar 1., penelitian ini dilaksanakan melalui empat fase utama yang saling berkaitan dan berurutan. Fase Persiapan merupakan fondasi awal, dimana peneliti merumuskan tujuan penelitian yang spesifik berdasarkan pertanyaan penelitian dan menetapkan kriteria yang ketat untuk seleksi dokumen, seperti jenis sumber, rentang waktu, dan tingkat relevansinya dengan topik komunikasi profesional dan etika dalam relasi bisnis. Tahap ini memastikan bahwa penelitian memiliki arah yang jelas dan batasan yang terdefinisi dengan baik.

Setelah peta jalan penelitian terbentuk, proses berlanjut ke Fase Pengumpulan Dokumen. Pada tahap operasional ini, peneliti melakukan pencarian sistematis menggunakan kata kunci yang telah dirancang di berbagai database akademik. Dokumen-dokumen yang terkumpul kemudian diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan pada fase pertama, untuk memastikan hanya literatur yang paling relevan dan berkualitas yang dianalisis lebih lanjut. Keluaran dari fase ini adalah korpus atau kumpulan dokumen siap analisis.

Kumpulan dokumen kemudian memasuki Fase Analisis Dokumen, yang merupakan inti dari kajian ini. Dengan pendekatan analisis isi kualitatif, isi setiap dokumen dibedah, dikodekan berdasarkan tema-tema kunci dari rumusan masalah, dan dikategorikan. Peneliti kemudian mensintesis dan menginterpretasi temuan dari berbagai literatur untuk mengidentifikasi pola, hubungan, kesenjangan, dan membangun argumen atau jawaban awal atas pertanyaan penelitian. Hasil dari fase ini adalah pemahaman mendalam dan sistematis atas badan literatur yang dikaji.

Temuan yang telah dianalisis dan disintesis kemudian dituangkan dalam Fase Penulisan Laporan. Pada tahap final ini, peneliti menyusun laporan penelitian secara komprehensif sesuai dengan struktur akademik, yang mencakup pendahuluan, metodologi, pemaparan hasil telaah, pembahasan, serta simpulan dan saran. Tujuan fase ini adalah mengomunikasikan proses, temuan, dan kontribusi penelitian secara jelas, koheren, dan akademis kepada pembaca, sehingga menjawab rumusan masalah yang telah diajukan. Keempat fase ini membentuk sebuah siklus metodologis yang lengkap dan terstruktur untuk sebuah kajian dokumen.

## **HASIL DAN DISKUSI**

Bagaimana pola dan efektivitas komunikasi profesional (seperti transfer pengetahuan dan keterampilan yang berfokus pada kebutuhan di tempat kerja) memoderasi atau memediasi hubungan antara implementasi Model Bisnis yang didorong oleh digitalisasi dan keberhasilan adaptasi serta profesionalisme (kompetensi sosial) karyawan di tingkat individu dan organisasi? (Jorzik et al., 2024).

Implementasi Model Bisnis (BM) yang didorong oleh digitalisasi, seperti adopsi Kecerdasan Buatan (AI), merupakan perubahan yang sangat disruptif bagi organisasi, yang menuntut perusahaan untuk memikirkan ulang arsitektur mekanisme penciptaan, pengiriman, dan penangkapan nilai mereka (Bouwman et al., 2019; Sánchez-Medina et al., 2024). Perubahan ini memerlukan adaptasi organisasi dan individu, di mana pola dan efektivitas komunikasi profesional berperan penting sebagai mekanisme moderasi atau mediasi yang mengintegrasikan teknologi dengan kapabilitas manusia dan organisasi. Adopsi AI sering kali memerlukan karyawan dan manajer untuk mengadopsi rutinitas baru serta memperoleh kapabilitas dan keterampilan yang relevan, namun proses ini menghadapi tantangan signifikan, termasuk resistensi karyawan yang disebabkan oleh kecemasan, rasa tidak aman, dan kekhawatiran kehilangan pekerjaan jika teknologi lebih



berfokus pada otomatisasi daripada augmentasi kecerdasan manusia (Sánchez-Medina et al., 2024). Dalam konteks ini, komunikasi profesional yang efektif menjadi sangat penting untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan teknologi dan kesiapan manusia.

Pada tingkat individu, komunikasi profesional berfungsi sebagai saluran utama untuk transfer pengetahuan dan keterampilan yang berfokus pada kebutuhan di tempat kerja, yang secara langsung mendukung pengembangan profesionalisme dan kompetensi sosial karyawan (Suwinardi, 2017). Karyawan harus memiliki keterampilan komunikasi, kerja kelompok, dan kerjasama sebagai bagian dari kompetensi sosial yang diperlukan dalam menjalankan profesi mereka (Suwinardi, 2017). Dalam lingkungan digital, di mana peran seperti *Data Analyst* sangat penting, profesional dituntut tidak hanya ahli secara teknis tetapi juga memiliki landasan etis dan moral, serta kemampuan untuk menyeimbangkan analisis data dengan pemahaman konteks bisnis dan tanggung jawab terhadap dampak keputusan (Jawab & Ti, 2025; Zahra et al., 2025). Komunikasi yang terstruktur dan strategis dalam meluncurkan inisiatif AI, termasuk visualisasi dan operasionalisasi, adalah krusial untuk implementasi perubahan BM jangka panjang (Sánchez-Medina et al., 2024). Pola komunikasi ini juga membantu dalam membentuk kepercayaan antara pemangku kepentingan eksternal (seperti pelanggan dan mitra) dan internal terhadap teknologi dan hasilnya, yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan adopsi AI (Jorzik et al., 2024).

Pada tingkat organisasi, efektivitas komunikasi profesional memediasi hubungan antara BM digitalisasi dan keberhasilan adaptasi melalui penyesuaian budaya dan struktur. Penerapan AI menuntut penyesuaian signifikan pada cara fungsi bisnis dan TI bekerja, berkolaborasi, dan bertukar pengetahuan, sehingga menemukan cara optimal untuk pertukaran pengetahuan ini sangat penting untuk implementasi AI yang sukses (Jorzik et al., 2024). Kegagalan inisiatif AI sering kali disebabkan oleh defisit budaya dan pola pikir yang lemah terhadap interaksi manusia-mesin (Jorzik et al., 2024).

Oleh karena itu, komunikasi yang mendukung transparansi dan pembelajaran membantu menumbuhkan budaya organisasi yang inovatif dan terbuka untuk belajar serta berinovasi, yang merupakan prasyarat untuk keberhasilan adopsi AI (Purnomo et al., 2022). Selain itu, adopsi AI dapat memengaruhi struktur organisasi, di mana struktur yang lincah (*agile*) lebih mendukung inovasi dan respons cepat terhadap perubahan. Komunikasi yang memadai mendukung struktur ini, berbeda dengan struktur yang tersilosasi, yang menghambat pendekatan holistik dalam pemecahan masalah yang dibutuhkan untuk adopsi AI yang efektif (Jorzik et al., 2024). Dengan demikian, komunikasi profesional berfungsi sebagai faktor manajerial kunci yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan yang diperlukan dan membangun budaya adaptif, yang mengarah pada peningkatan kemampuan adaptasi dan profesionalisme yang dibutuhkan dalam Model Bisnis yang didorong oleh digitalisasi (Halawa et al., 2022; Sánchez-Medina et al., 2024).

Konteks hubungan bisnis yang kompleks (misalnya, kemitraan antar-organisasi atau hubungan antar-kolega), bagaimana prinsip etika profesional dan integritas memengaruhi kemampuan manajer dan karyawan untuk mengelola ketegangan (psikis, sosial, atau konflik norma timbal balik) yang timbul dari interaksi yang menggabungkan kepentingan instrumental dan afektif? (Jawab & Ti, 2025)

Hubungan bisnis yang kompleks, yang ditandai dengan persahabatan bisnis atau kemitraan yang menggabungkan kepentingan instrumental (keuntungan profesional atau bisnis) dan afektif (hubungan pribadi atau emosional), prinsip etika profesional dan integritas memainkan peran sentral dalam memengaruhi kemampuan manajer dan karyawan untuk mengelola ketegangan yang muncul (Ingram & Zou, 2008). Konflik mendasar ini disebabkan oleh sifat-sifat hubungan itu sendiri, di mana kepentingan ekonomi dan ikatan sosial bercampur (Ingram & Zou, 2008). Manajer dan karyawan harus menghadapi ketegangan psikis karena motivasi yang saling bertentangan; mereka mencari rasa memiliki melalui persahabatan bisnis, tetapi pada saat yang sama, persaingan untuk mendapatkan hasil bisnis yang lebih baik (misalnya, promosi) menimbulkan ancaman terhadap konsep diri dan harga diri, yang dapat menyebabkan kecenderungan untuk mengabaikan sifat kompetitif dari hubungan tersebut (Ingram & Zou, 2008).

Selanjutnya, terjadi ketegangan sosial atau konflik terkait sumber daya, karena persahabatan bisnis sering kali menuntut pertukaran sumber daya yang tidak dapat dibandingkan (*incommensurability*), seperti menukar nilai sekuler (uang, barang) dengan nilai sakral (cinta, status), sebuah praktik yang dapat menyebabkan kebingungan kognitif dan biaya transaksi psikologis (Ingram & Zou, 2008). Yang paling penting adalah konflik norma timbal balik (konflik norma resiprositas), di mana hubungan komunal (afektif) menuntut pemberian manfaat berdasarkan kebutuhan, sedangkan hubungan instrumental membutuhkan pengembalian yang sebanding dan terukur (Ingram & Zou, 2008). Upaya untuk secara sadar memantau keseimbangan pertukaran dalam persahabatan dapat merusak kualitas moral hubungan tersebut (Ingram & Zou, 2008).

Prinsip etika profesional dan integritas berfungsi sebagai panduan penting untuk menavigasi kesulitan-kesulitan ini. Integritas dan etika yang tinggi menuntut manajer dan karyawan untuk memastikan bahwa setiap tindakan profesional didasarkan pada objektivitas dan tanggung jawab moral (Suwinardi, 2017; Zahra et al., 2025). Dalam peran-peran seperti analis data, etika berfungsi sebagai pedoman moral untuk memastikan penggunaan informasi yang benar, jujur, dan bertanggung jawab, dan manajer harus mampu menyeimbangkan analisis data dengan tanggung jawab terhadap dampak keputusan yang diambil (Zahra et al., 2025). Ketika dihadapkan pada godaan kekayaan atau keadaan terpaksa dalam hubungan instrumental-afektif, profesionalisme menuntut integritas tinggi serta ketekunan dan ketelitian untuk mencapai hasil yang sempurna (Suwinardi, 2017). Integritas ini menjadi mekanisme pertahanan untuk mencegah kepentingan afektif (seperti nepotisme atau kronisme) merusak efisiensi dan keadilan ekonomi (Ingram & Zou, 2008). Banyak kebijakan perusahaan, terutama di dunia



Barat, mencerminkan logika pemisahan (separation logic) yang secara eksplisit menghindari percampuran urusan bisnis dengan hubungan pribadi, untuk memastikan bahwa hubungan didasarkan pada nilai bisnis yang ditawarkan dan bukan pada afeksi atau bias pribadi, dan ini sering diwujudkan melalui pembatasan hadiah atau pengeluaran bisnis (Ingram & Zou, 2008). Dengan mempertahankan sikap profesional, yang mencakup kebulatan pikiran dan perbuatan yang mengarah pada efektivitas kerja yang tinggi, manajer dapat mengelola konflik dan ketidakpercayaan yang timbul dari pengenalan elemen instrumental, sekaligus meminimalkan friksi sosial dan memupuk kepercayaan serta penerimaan terhadap perubahan dalam struktur kerja (Jorzik et al., 2024; Suwinardi, 2017). Oleh karena itu, bagi para profesional, etika dan integritas bukanlah sekadar kode etik, melainkan landasan fundamental yang memungkinkan mereka untuk mengolah dinamika kompleks antara keuntungan pribadi dan ikatan emosional secara efektif dan terukur dalam mencapai tujuan organisasi dan profesi yang lebih besar. adaptasi organisasi, serta pengembangan kompetensi individu.

#### 1. Peran Komunikasi Profesional dalam Transformasi Digital dan Adaptasi Organisasi

Implementasi model bisnis yang didorong digitalisasi (seperti AI) menuntut adaptasi mendalam pada tingkat individu dan organisasi. Pola dan efektivitas komunikasi profesional melalui transfer pengetahuan, visualisasi inisiatif, dan dialog terbuka menjadi faktor kunci dalam:

- a. Mengurangi resistensi dan kecemasan karyawan terhadap perubahan.
- b. Membangun kepercayaan antar-pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- c. Memediasi penyesuaian budaya dan struktur organisasi menuju budaya inovatif dan struktur yang lincah (agile).
- d. Meningkatkan kompetensi sosial karyawan (seperti kemampuan bekerja sama dan berkolaborasi) yang esensial bagi profesionalisme.

#### 2. Peran Etika dan Integritas dalam Mengelola Hubungan Bisnis yang Kompleks

Hubungan bisnis yang menggabungkan kepentingan instrumental (ekonomi) dan afektif (relasional), seperti dalam “persahabatan bisnis” atau kemitraan strategis, muncul ketegangan psikis, sosial, dan konflik norma timbal balik. Prinsip etika profesional dan integritas berfungsi sebagai panduan kritis untuk:

- a. Menjaga objektivitas dan tanggung jawab moral dalam pengambilan keputusan.
- b. Mencegah bias afektif (seperti nepotisme) mengganggu efisiensi dan keadilan.
- c. Mengelola konflik yang timbul dari percampuran logika komunal dan instrumental.
- d. Memastikan bahwa dinamika hubungan tetap selaras dengan tujuan organisasi yang lebih besar.

Secara keseluruhan, kesuksesan organisasi dalam menghadapi disrupsi digital dan mengelola hubungan bisnis yang kompleks sangat bergantung pada sinergi antara komunikasi yang efektif, profesionalisme yang beretika, dan kepemimpinan relasional. Organisasi perlu secara proaktif membangun budaya komunikasi terbuka, mengintegrasikan prinsip etika dalam praktik operasional, dan mengembangkan

kompetensi sosial karyawan agar dapat beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan saling terhubung.

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dimensi relasional dan profesionalisme merupakan dua pilar yang saling terkait dan fundamental dalam keberhasilan organisasi, khususnya di era transformasi digital dan globalisasi. Komunikasi profesional berperan sebagai mekanisme sentral yang menjembatani keduanya, sekaligus memoderasi dan memediasi hubungan antara adopsi teknologi,

## REFERENSI

- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (2022). Dinamika Perubahan Profesionalisme. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(4), 1525–1534.
- Harsløf, I. (2025). *Professionals' Working Conditions and Turnover Intentions in Norwegian Child Protection Institutions : A Comparison Across Ownership Models*. 15(2).
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.006>
- Jawab, T., & Ti, P. (2025). *Tanggung Jawab Profesional TI dalam Menjaga Etika , Moral , Hukum , dan Norma di Era Digital*.
- Jorzik, P., Klein, S. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182(June), 114764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>
- Karim, A., Islam, M. S., Hamid, M. O., Rahman, M. M., & Amin, E. U. (2023). Language ideology, development of English proficiency, and performance in professional communication: voices of STEM + business graduates of English medium university. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40862-023-00200-w>
- Purnomo, A., Afia, N., Prasetyo, Y. T., Rosyidah, E., Persada, S. F., Maulana, F. I., & Meiryani. (2022). Business Model on M-Business: A Systematic Review. *Procedia Computer Science*, 215, 955–962. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.098>
- Pramesthi, D. A. D., Athika, R., Almaeda, L., Sari, N., & Wardhana, M. A. (2025). Komunikasi tim: Studi kajian literatur. *HUMANUS : Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 2(3), 484-492. <https://doi.org/10.62180/hsvrd340>
- Sánchez-Medina, P. S., Ramírez-Altamirano, D. A., 'Reyes-Santiago, M. del R., Melo-

- Monterrey, M. de J., & Toledo-Morales, A. (2024). Frugal innovation in women-led family businesses in rural communities. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2024-0170>
- Simanjuntak, M. (2010). Peningkatan Perilaku Profesionalisme Pekerja Menghadapi Tantangan Globalisasi pada Abad 21. *Binus Business Review*, 1(2), 319. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i2.1078>
- Suwinardi. (2017). Profesionalisme dalam Bekerja. *Orbith*, 13(2), 81–85. [file:///D:/Users/user/Downloads/965-1825-1-SM \(1\).pdf](file:///D:/Users/user/Downloads/965-1825-1-SM%20(1).pdf)
- Zahra, K., Zahra, K., Dijaya, W., & Widyatama, U. (2025). *Rencana Pengembangan Karir Berbasis Etika Profesi Menuju Profesionalisme Data Analyst di Masa Depan Rencana Pengembangan Karir Berbasis Etika Profesi Menuju Profesionalisme Data Analyst di Masa Depan*.