

## MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI DI BIDANG HUBUNGAN MASYARAKAT KEPOLISIAN DAERAH JAWA BARAT

**Erdi Adrimurlan Chaniago, Jamalulail**

Universitas Sahid Jakarta, Indonesia

Email: Uda92chani@gmail.com, Jamalullail@usahid.ac.id

### Abstrak

Peran kita dalam kehidupan saling ketergantungan ganda, hubungan antara individu dan antara individu dengan lingkungannya membuktikan bahwa kehidupan menempati peran sentral. Salah satu aspek penting dalam kehidupan sosial memperhitungkan segala macam interaksi antar individu. Selain membangun dan memelihara hubungan manusia yang fungsional, kehidupan dalam kelompok mengarah pada situasi konflik, terutama pada komponen kelompok utama dalam kehidupan sehari-hari kita yang termanifestasi paling kuat pada pekerjaan. Makalah ini bertujuan untuk mengkaji isu-isu yang berkaitan dengan pengelolaan konflik di lingkungan kerja. Manajemen konflik sangat beragam, tergantung pada sifat penyebab yang menyebabkan konfliknya. Makalah ini berfokus pada peran komunikasi dalam proses manajemen konflik, khususnya peran komunikasi yang dianggap sebagai *common denominator* dari semua pengaturan organisasi untuk mengelola konflik. Konflik adalah endemik bagi masyarakat secara keseluruhan. Konflik di pekerjaan biasanya terkait langsung dengan kelangkaan sumber daya, pembagian fungsi dan tugas, kekuatan hubungan, diferensiasi dan peran organisasi dalam masyarakat. Setiap organisasi menghadapi konflik sehari-hari yang didasarkan pada penyebab yang berbeda, baik dari organisasi internal dan maupun eksternal. Organisasi adalah sistem kehidupan, yang terdiri dari unit-unit yang berinteraksi, masing-masing memiliki peran yang ditentukan, saling bergantung dan diharapkan beroperasi dalam lingkungan yang terstruktur dengan sumber daya yang ada, sehingga konflik merupakan hal yang tak terelakkan.

**Kata kunci:** komunikasi; manajemen konflik; organisasi

### Abstract

*Our role in life is dual interdependence, the relationship between the individual and between the individual and his environment proves that life occupies a central role. One of the important aspects of social life takes into account all kinds of interactions between individuals. In addition to building and maintaining functional human relationships, group life leads to conflict situations, especially in the main group components in our daily lives which are most strongly manifested in work. This paper aims to examine issues related to conflict management in the work environment. Conflict management varies widely, depending on the nature of the causes that lead to the conflict. This paper focuses on the role of communication in the conflict management process, in particular the role of communication which is considered to be the common denominator of all*

*organizational arrangements for managing conflict. Conflict is endemic to society as a whole. Conflict at work is usually directly related to the scarcity of resources, division of functions and tasks, strength of relationships, differentiation, and the role of organizations in society. Every organization faces daily conflicts which are based on different causes, both from internal and external organizations. Organizations are living systems, consisting of interacting units, each of which has a defined role, is interdependent, and is expected to operate in a structured environment with available resources, so conflict is inevitable.*

**Keywords:** *communication; managing conflict; organization*

## **Pendahuluan**

Ketika orang bekerja sebagai sebuah kelompok, konflik adalah salah satu hasil yang paling dapat diprediksi. Sebagian besar manajer menghabiskan banyak waktu kerja mereka untuk menangani konflik atau dampak dari masalah yang berhubungan dengan orang.

Salah dalam menangani konflik dapat mengakibatkan terbuangnya produktivitas sumber daya. Betapa sulitnya menghitung kerugian yang terkait dengan konflik organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyediakan metode untuk mendiagnosis dan mengelola konflik secara efektif. Konflik bersifat kompleks, karena minimal melibatkan interaksi dinamika kognitif, psikologis, fisiologis, dan kontekstual. Kebanyakan teori konflik hanya mengambil pendekatan psikologis dan/atau ekonomi untuk memahami dan mengelola konflik. Tujuan dari teori-teori berikut adalah untuk mengurangi atau menyelesaikan konflik antara individu dan kelompok. Komunikasi memainkan peran penting dalam membangun dan memelihara hubungan antara karyawan.

Umpan balik mengungkapkan peluang untuk perbaikan secara individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebuah proses motivasi yang mendasari mengidentifikasi komunikasi, pengetahuan dan penggunaan sumber daya yang tepat dari berbagai kategori kebutuhan dan insentif untuk memandu perilaku karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja dan kepuasan. Komunikasi berkontribusi pada pembentukan hubungan yang adil dan efisien, saling pengertian dan penerimaan antara atasan dan bawahan, rekan kerja, orang-orang di dalam dan di luar organisasi.

Konflik mengacu pada beberapa bentuk gesekan, ketidaksepakatan, atau perselisihan yang timbul antara individu atau dalam kelompok ketika keyakinan atau tindakan satu atau lebih anggota kelompok ditentang oleh atau tidak dapat diterima oleh satu atau lebih anggota kelompok lain. Konflik berkaitan dengan gagasan dan tindakan yang berlawanan dari entitas yang berbeda, sehingga menghasilkan keadaan antagonis (Tschannen-Moran, 2001).

Karena konflik sifatnya beragam, maka sikap terhadapnya dan gambaran perannya juga beragam. Dalam institusi, konflik terjadi antara berbagai individu karena seringnya mereka berinteraksi satu sama lain. Konflik adalah ekspresi permusuhan, antagonisme dan pemahaman antara anggota staf di tempat kerja.

Konflik diklasifikasikan ke dalam empat jenis berikut:

- Konflik interpersonal mengacu pada konflik antara dua individu. Hal ini terjadi biasanya karena bagaimana orang berbeda satu sama lain.
- Konflik intrapersonal terjadi dalam diri individu. Pengalaman itu terjadi dalam pikiran orang tersebut. Oleh karena itu, ini merupakan jenis konflik psikologis yang melibatkan pikiran, nilai, prinsip, dan emosi individu.
- Konflik intra kelompok adalah jenis konflik yang terjadi di antara individu-individu dalam sebuah tim. Ketidakcocokan dan kesalahpahaman di antara individu-individu ini menyebabkan konflik intra-kelompok.
- Konflik antar kelompok terjadi ketika kesalahpahaman muncul di antara tim yang berbeda dalam suatu organisasi.

Selain itu, persaingan juga berkontribusi pada munculnya konflik antar kelompok. Ada faktor lain yang memicu jenis konflik ini, beberapa faktor ini mungkin termasuk persaingan dalam sumber daya atau batasan yang ditetapkan oleh suatu kelompok dengan kelompok lain yang membentuk identitas mereka sendiri sebagai sebuah tim (Donohue, 1992).

Selain kategori ini (Jehn & Mannix, 2001) telah mengusulkan pembagian konflik menjadi tiga jenis: hubungan, tugas, dan proses. Konflik hubungan berasal dari ketidakcocokan antar pribadi; konflik tugas terkait dengan perbedaan pandangan dan pendapat tentang tugas tertentu, dan konflik proses mengacu pada ketidaksepakatan atas pendekatan kelompok terhadap tugas, metodenya, dan proses kelompok. Meskipun konflik hubungan dan konflik proses berbahaya, konflik tugas ternyata bermanfaat karena mendorong keragaman pendapat, perhatian harus diberikan agar tidak berkembang menjadi konflik proses atau hubungan (Donohue, 1992).

Amason dan Sapienza (1997) membedakan antara konflik afektif dan kognitif, di mana konflik kognitif berorientasi pada tugas dan muncul dari perbedaan perspektif atau penilaian, dan konflik afektif bersifat emosional dan muncul dari perbedaan dan perselisihan pribadi.

### **1. Mendiagnosis Konflik**

Setiap orang mempraktikkan konflik setiap hari, namun mendiagnosis konflik bukan hanya ilmu; tetapi juga “seni”. Asumsi umum adalah bahwa kita memahami alasan konflik dan karena itu penyelesaian terbatas pada kebiasaan yang dilakukannya. Namun, banyak konflik mungkin tidak dapat dimengerti dan oleh karena itu tidak dapat diselesaikan. Tidak ada formula rahasia yang akan menyelesaikan semua konflik. Tujuan dari setiap praktik resolusi konflik adalah untuk mendiagnosa terlebih dahulu penyebab konflik dan kemudian menyelesaikan masalah yang ditimbulkannya. Teori konflik memandu diagnosis seseorang dan, diagnosis tersebut memberi tahu kita tentang solusinya. Namun, teori saja tidak cukup untuk diagnosis yang efektif (Schellenberg, 1996).

Secara umum, pengetahuan teoritis berfungsi sebagai kerangka kerja, tetapi penerapan teori-teori tersebut membutuhkan pengetahuan khusus, pengalaman yang terkait dengan pengetahuan itu, dan alat yang cocok untuk memecahkan masalah

tersebut. Kita tidak dapat memperbaiki semua masalah dengan satu alat, atau satu teori, kesalahpahaman ini muncul dari kenyataan bahwa setiap orang memiliki sudut pandang yang berbeda bahkan terbatas. Dalam arti, setiap orang benar, jujur, dan jujur dalam sudut pandangnya, tetapi setiap orang sama-sama tidak lengkap dan terbatas dalam kemampuan mereka untuk memahami.

Perasaan yang kuat sering mengganggu akal dan objektivitas manusia, ingatlah bahwa 85% dari semua konflik tidak ada hubungannya dengan orang-orang yang terlibat dalam konflik. Sebagai aturan umum, sebagian besar konflik adalah hasil dari sistem, depersonalisasi konflik adalah kerja keras, namun ini adalah titik awal untuk mengelola konflik secara efektif.

Untuk memahami hubungan timbal balik antara komunikasi dan konflik Krauss Robert dan Morsella Ezequiel didasarkan pada gagasan bahwa manajemen konflik organisasi yang melibatkan diagnosis dan intervensi dalam konflik berada pada tingkat afektif interpersonal, intra kelompok atau antar kelompok yang menangani konflik dengan cara, gaya dan strategi yang berbeda dari manajemen mereka.

Diagnosis harus menyoroti di mana intervensi diperlukan dan jenis intervensi apa yang tepat. Biasanya intervensi bertujuan untuk:

- Mempertahankan keadaan konflik moderat yang konstruktif;
- Mengurangi konflik emosional dalam bentuk apa pun dan pada tingkat apa pun;
- Organisasi memberikan kebebasan kepada anggota menentukan strategi untuk mengelola konflik situasi tertentu.

Pengembangan pengetahuan, organisasi dan efisiensi dapat dicapai melalui diagnosis yang tepat dan intervensi konflik yang tepat. Meskipun beberapa orang percaya bahwa konflik terkadang bermanfaat bagi organisasi, sebagian besar rekomendasi yang terkait dengan konflik organisasi adalah bagian dari spektrum yang mengurangi atau menyelesaikannya.

## **2. Premis Resolusi Konflik**

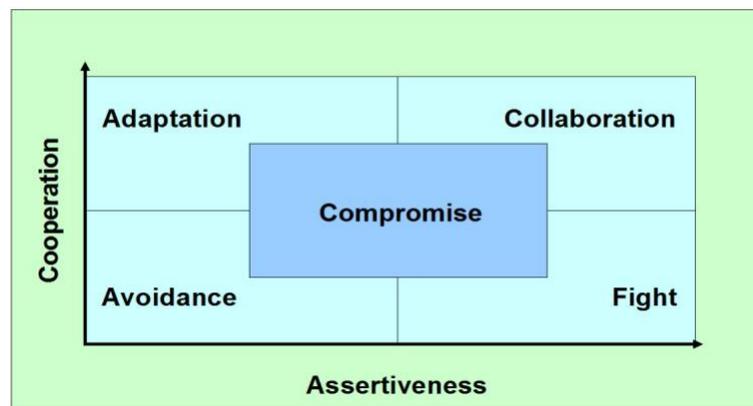
Konflik tidak dapat diselesaikan jika kita tidak memahami terlebih dahulu penyebab konflik. Hanya ketika diagnosis berkembang menjadi istilah konkret, kita akan dapat mengusulkan solusi alternatif. Metode dan keterampilan berikut akan meningkatkan pemahaman seseorang tentang bagaimana mengelola konflik.

Dalam pendekatan kronologis, pendekatan pertama untuk proses manajemen konflik didasarkan pada premis bahwa semua konflik berpotensi merusak dan kontraproduktif dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik identik dengan penghindaran konflik. Cara khusus memperlakukan orang-orang yang terlibat dalam konflik ini memberi kita satu skenario: kalahkan pemenangnya. Dalam situasi ini, siapa pun yang dikalahkan menjadi frustrasi dan merasa perlu mengobarkan konflik baru. Oleh karena itu, sebagian besar manajer melihat konflik sebagai masalah yang harus dikeluarkan dari organisasi mereka. Pendekatan penghindaran ini dominan pada paruh kedua abad kesembilan belas.

Manajemen konflik adalah perencanaan langkah-langkah untuk menghindari konflik bila memungkinkan, atau mengambil tindakan cepat dan efektif ketika konflik itu terjadi.

a) *Gaya manajemen konflik*

Untuk menangani proses manajemen konflik, Blake dan Mouton telah menetapkan reaksi khas individu dalam menghadapi konflik organisasi. Gambar 1 mengilustrasikan perilaku yang membentuk, pada situasi konflik, keputusan manajer tentang bagaimana mendekati dan mengelola konflik, yaitu perlawanan, penghindaran, adaptasi, kolaborasi atau kompromi (Baro, Robert 1992).



Gambar 1  
Metode manajemen konflik

Masing-masing mode ini dapat dicirikan dalam dua sumbu, yaitu ketegasan dan kerjasama. Terkait dengan penerapan modelnya bergantung pada situasi yang terjadi ketika konflik terjadi. Sebagai kesimpulan, penting bagi para manajer untuk mengetahui bagaimana membedakan jenis cara pengelolaan konflik yang tepat tergantung pada status dan nilai-nilainya serta entitas yang terlibat.

Perlawanan adalah model manajemen konflik yang didasarkan pada tingkat ketegasan yang tinggi dan tingkat kerjasama yang sangat rendah. Direkomendasikan diterapkan dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera. Dalam mengadopsi metode manajemen konflik seperti itu, manajer perlu memiliki keterampilan, seperti: argumentasi dan debat, eksploitasi pangkat atau posisi, evaluasi yang tepat atas pilihan atau perasaan, menjaga ekspresi posisi tetap tenang dan jelas (Stoica-Constantin Ana, 2008).

Cara menghadapi konflik dengan menghindari ketegasan ditandai dengan tingkat kerjasama yang rendah dan tinggi. Dalam banyak kasus, orang cenderung menghindari konflik karena takut terlibat dalam situasi tegang atau karena mereka kurang percaya diri pada kemampuan mereka untuk mengelola konflik. Metode manajemen konflik ini tepat ketika kita menghadapi situasi konflik kecil untuk mengurangi ketegangan. Menghindari konflik membutuhkan kemampuan untuk menarik diri, kemampuan untuk menghindari ketegangan dan rasa perencanaan dalam hal waktu (Donohue, 1992).

Adaptasi melibatkan ketegasan yang rendah dan kerjasama yang tinggi. Direkomendasikan untuk menetapkan pengaturan untuk mengelola konflik dengan mengadaptasi bila perlu ekspresi sikap yang wajar, pengembangan kinerja, mempertahankan pemahaman yang baik dan perdamaian. Adaptasi melibatkan altruisme, kepatuhan pada perintah, terkadang kebahagiaan, untuk kepentingan mereka sendiri (Madalina, 2016).

Kompromi melibatkan tingkat ketegasan dan kerja sama yang moderat. Dalam kompromi menyakini bahwa kedua belah pihak diuntungkan dengan penanganan konflik ini. Kompromi sangat cocok jika masalah penting dipertaruhkan, moderat ketika orang-orang dalam konflik memiliki tingkat hierarki yang sama atau di mana ada keinginan kuat untuk menyelesaikan masalah. Kompromi juga dapat digunakan sebagai solusi sementara, ketika ada kendala waktu. Keterampilan yang diperlukan untuk manajemen konflik dengan kompromi adalah negosiasi, sebagai seni menemukan jalan tengah adalah kemampuan untuk menilai situasi dan membuat konsesi (Baro, Robert 1992).

Pengelolaan konflik melalui kolaborasi ditandai dengan tingkat ketegasan dan kerjasama yang tinggi. Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai penggabungan ide untuk mencapai solusi terbaik dari sebuah konflik. Solusi terbaik didefinisikan sebagai resolusi kreatif dari konflik, solusi yang tidak dihasilkan oleh satu orang. Mengingat resolusi konflik yang positif ini, orang mungkin menganggap bahwa mengelola konflik melalui kerjasama adalah cara terbaik (Madalina, 2016).

Dalam memilih strategi manajemen konflik yang optimal, faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan antara lain:

- Tingkat keseriusan konflik;
- Dianggap hasil yang tepat;
- Kekuasaan dinikmati oleh manajer;
- Preferensi pribadi.

## **Metode Penelitian**

Kehidupan di dalam lembaga publik, serta di dalam jenis organisasi apa pun kemungkinan besar akan merangsang perbandingan, persaingan, dan konflik antara departemen dan individu. Peneliti mempertimbangkan analisis jenis konflik kepentingan di lembaga publik karena dianggap lebih buruk dalam dua tahun terakhir di tengah pandemi Covid-19.

Selain itu, di antara tugas-tugas aglomerasi, para manajer telah menghabiskan waktu menjadi kurang komunikatif dengan staf mereka, yang telah memicu ketegangan lebih jauh. Sehingga peneliti menyoroti konflik utama yang bermanifestasi secara vertikal serta cara yang mungkin dilakukan untuk mengelola konflik ini dengan mengatasi masalah komunikasi. Meningkatkan komunikasi organisasi harus menjadi salah satu tujuan utama dari manajemen publik baru.

### **1) Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan deskripsi dan analisis jenis-jenis utama konflik akibat kekurangan komunikasi internal yang diwujudkan secara vertikal di lembaga publik, dan menyoroti peran komunikasi dalam mengelola konflik-konflik tersebut.

## 2) Metode Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah observasi partisipatif, dimana peneliti mengambil bagian secara sadar dan bekerja secara sistematis untuk kepentingan dan perasaan kelompok yang diteliti. Metode observasi dicirikan oleh atribut-atribut berikut: subjek yang terlibat dalam tindakan pengamatan, hanya berdasarkan persepsi adalah metode selektif dan interpretatif pada kondisi terkini organisasi, kehidupan sehari-hari dan dengan teori interpretasi masalah.

## 3) Instrumen Penelitian

Deskripsi organisasi yang dianalisis: Bidang Hubungan Masyarakat pada Kepolisian Daerah Jawa Barat, yang mencakup total 70 orang pegawai, 20 di antaranya dianalisis semuanya dari departemen yang sama.

- Tempat kerja:  
Kepolisian Daerah Jawa Barat
- Analisis Departemen:  
Bidang Hubungan Masyarakat
- Peserta:
  - 1) Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi, beserta Kepala Urusan Perencanaan, Kepala Urusan Administrasi, dan Kepala Urusan Tata Usaha
  - 2) Kepala Sub Bidang Penerangan Masyarakat, beserta Kepala Urusan Penerangan Umum, Kepala Urusan Penerangan Satuan, dan Kepala Urusan Mitra
  - 3) Kepala Sub Bidang Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi, beserta Kepala Urusan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi, Kepala Urusan Produksi dan Dokumentasi, dan Kepala Urusan Analisis dan Evaluasi
  - 4) Kepala Sub Bidang Multimedia, beserta Kepala Urusan Produksi Kreatif, Kepala Urusan Pemantauan dan Analisa, dan Kepala Urusan Diseminasi Info Digital
  - 5) Bintara Umum dan Bintara Administrasi
    - *Supervisor:*  
Kepala Bidang Hubungan Masyarakat
    - *Durasi pengamatan:*  
14 hari kerja (15 sd 26 November 2021)

Studi ini menyoroti terutama komunikasi antara Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi dan para Kepala Sub Bidang dengan para Kepala Urusan pada Bidang Hubungan Masyarakat, yang merupakan laporan paling umum dan relevan yang diambil dari fakta yang diamati.

## Hasil dan Pembahasan

## 1. Analisis Dan Interpretasi Hasil

Peneliti menganalisis jenis konflik secara vertikal, dan mengamati bahwa konflik tersebut paling sering terjadi dalam organisasi yang disajikan di atas. Ditemukan bahwa jenis konflik yang paling umum adalah tentang perbedaan persepsi (40% individu yang diamati), terutama tentang bagaimana karyawan menghabiskan waktu mereka bekerja menuju kompetensi profesional dan waktu yang dibutuhkan oleh staf untuk melakukan tugas tertentu atau mempelajari aktivitas baru.

Jenis konflik ini ditopang dengan pengurangan jumlah pegawai pada departemen yang dianalisis dan aturan tidak adanya tunjangan lembur. Dalam keadaan seperti itu, volume tugas setiap karyawan menjadi meningkat secara signifikan, sementara kemungkinan motivasi positif staf seperti kompensasi lembur ditiadakan. Waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari tugas baru sebagai dampak dari konflik yang dihasilkan oleh perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan (20% dari yang diamati).

Sumber konflik lain yang diidentifikasi secara vertikal antara kepala seksi dan kepala bidang atau kepala biro adalah gaya kepemimpinan (15% dari yang diamati). Persepsi yang berbeda tentang efisiensi yang dihasilkan dari penerapan gaya kepemimpinan adalah salah satu hambatan yang paling sering terjadi antara atasan dan bawahan.

Mitigasi konflik oleh individu yang mengirim / menerima pesan sebagai akibat yang timbul dari adanya perbedaan persepsi (10% dari yang diamati). Faktor lain adalah distorsi yang disebabkan oleh pesan konflik / masalah semantik (5% orang yang diamati). Dan penerjemahan kata-kata dari pesan unsur pimpinan kepada bawahan merupakan elemen lain yang mendukung konflik antara kepala seksi dengan bawahannya (10% dari yang diamati).

## 2. Rekomendasi

Berdasarkan jenis konflik yang diidentifikasi telah menunjukkan komunikasi tidak berjalan dengan baik. Untuk memperbaikinya dapat dilakukan melalui mekanisme berikut:

### 1. Umpan balik

Dalam proses meningkatkan komunikasi kinerja, mungkin tidak ada keterampilan yang lebih penting daripada menerima umpan balik yang tepat dan akurat mengenai dampak pesan mereka pada orang lain. Diyakini bahwa ketika pesan dikirim tetapi tidak diterima, informasi umpan balik tidak tercapai dan tidak dikomunikasikan. Misalnya, dalam kasus kepala seksi yang perlu mendorong karyawan untuk mengekspresikan reaksi mereka dan pada saat yang sama karyawan tersebut tidak memahami maksud yang disampaikan dengan mengajukan pertanyaan, atau hanya menunggu perintah saja.

### 2. Komunikasi Organisasi harus Mencakup Komunikasi Formal dan Informal

Komunikasi informal dapat menjadi inovasi untuk yang formal, terutama selama restrukturisasi organisasi. Arus itu sendiri membawa umpan balik informal. Kepala Sub Bagian atau Kepala Sub Bidang yang ingin menjadi efisien harus memperhatikan aspek terpenting dari komunikasi, baik komunikasi formal dan terutama informal, memelihara kontak permanen dengan bawahan, dengan mengidentifikasi cara-cara yang perlu diterapkan untuk tujuan ini, meskipun dengan tetap membuka diri kepada karyawan untuk mengungkapkan saran dan keluhan mereka.

### 3. Memastikan Komunikasi yang Jelas dan Ringkas

Menyampaikan informasi dengan menggunakan bahasa langsung yang sederhana, yang sesuai atau disesuaikan dengan apa yang sedang dialami atau dikomunikasikan secara jelas dan ringkas, dan selanjutnya mengamati umpan baliknya. Informasi yang disampaikan harus bermakna dalam konteks komunikasi.

### 4. Menyampaikan pesan sebagai fakta

Kontradiksi antara kata-kata dan perbuatan dapat sangat mempengaruhi upaya Kepala Sub Bagian atau Kepala Sub Bidang untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Komunikasi adalah tindakan penyeimbangan yang berkelanjutan, dan mengikis sesuatu yang kontradiktif. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dalam setiap jenis penyelesaian konflik organisasi.

## **Kesimpulan**

Organisasi sebagai entitas sosial tersegmentasi secara hierarkis ke dalam departemen dan individu sehingga konflik dapat terjadi di mana-mana yang bermanifestasi dalam hierarki organisasi. Konflik dapat memiliki konsekuensi yang menguntungkan, tetapi juga rentan untuk merugikan organisasi. Sehingga penting bagi para manajer untuk mengidentifikasi pengaturan manajemen mereka. Manajemen konflik organisasi yang efektif sangat penting untuk misi lembaga.

Prospek reformasi manajemen yang telah lama diharapkan, membutuhkan perubahan arah dan perbaikan layanan terkait pelayanan publik. Meningkatkan kesadaran para Kepala Sub Bagian atau Kepala Sub Bidang dalam posisinya sebagai manajer, tentang pentingnya komunikasi internal, baik ke atas maupun ke bawah, dan perlunya keselarasan dengan visi dan misi institusi. Hanya dengan menciptakan lingkungan kolaboratif, dengan meningkatkan kesadaran organisasi dan membangkitkan semangat kerjasama tim yang memiliki kesamaan tujuan dapat memastikan kinerja yang efektif.

## BIBLIOGRAFI

- Axley, Stephen R. (1996). *Communication at work: Management and the communication-intensive organization*. Praeger. [Google Scholar](#)
- Baylis, John, Wirtz, James, & Gray, Colin. (2018). *Strategy in the contemporary world*. Oxford University Press, USA. [Google Scholar](#)
- Bercovitch, Jacob. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104–123. [Google Scholar](#)
- Donohue, William A. (1992). *Managing interpersonal conflict*. Sage Publications. [Google Scholar](#)
- Jehn, Karen A., & Mannix, Elizabeth A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. [Google Scholar](#)
- Lindner, Evelin. (2000). The psychology of humiliation. *Oslo: Oslo University*, 16. [Google Scholar](#)
- Madalina, Oachesu. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807–814. [Google Scholar](#)
- Schellenberg, James A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice*. Suny Press. [Google Scholar](#)
- Tschannen-Moran, Megan. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 2–32. [Google Scholar](#)
- Väyrynen, Raimo. (1991). *New directions in conflict theory: conflict resolution and conflict transformation*. Sage. [Google Scholar](#)

---

### Copyright holder:

Erdi Adrimurlan Chaniago, Jamalulail (2022)

### First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

### This article is licensed under:

