JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 9, No. 2, August 2024
Page 126-134
© 2024
Jurnal Manajemen Pendidikan

CONFLICT MANAGEMENT FROM A PRACTITIONER PERSPECTIVE: SEBUAH STRATEGI MEMPERSIAPKAN ORGANISASI UNTUK TERLIBAT DALAM KONFLIK KONSTRUKTIF

Niftahul Janna[1], Siti Julaiha[2], Sudadi[3]
[1,2,3] Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris, Indonesia

Email: Niftahul.smd28@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v9i2.337

Sections Info

Article history:
Submitted: 14 June 2024
Final Revised: 3 August 2024
Accepted: 15 August 2024
Published: 19 August 2024

Keywords:
Conflict Management
Constructive
Trust
Communication

ABSTRACT

Conflict is an inevitability inherent in human life. Conflict within organizations cannot be eradicated as it is a logical consequence of individual interactions that result in disputes or gaps between expectations and reality. Knowledge about conflict management and strategies for preparing organizations to engage in constructive conflict is essential. This study is qualitative research utilizing a literature review. The results of this study indicate that the initial step in preparing an organization to engage in constructive conflict is to build trust through discussions on hypothetical cases and formulating possible scenarios, developing dialogue and mediation skills by training specific communication skills, and enhancing understanding of general behaviors that may arise as responses during conflict. The next steps involve deepening the commitment to diversity and social justice by being open to others' perspectives, acknowledging the uniqueness of others' views and understandings, considering internal and external factors that may influence others' views and attitudes, repeating and summarizing what has been communicated by others, considering expressions and hidden messages in communication, setting clear boundaries, determining basic discussion rules.

ABSTRAK

Konflik merupakan suatu keniscayaan yang melekat dengan kehidupan manusia. Konflik dalam organisasi tidak dapat dimusnahkan karena sudah menjadi konsekuensi logis dari interaksi individu yang menimbulkan pertentangan ataupun kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Pengetahuan tentang manajemen konflik dengan strategi mempersiapkan organisasi untuk terlibat dalam konflik konstruktif sangat diperlukan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif kajian pustaka. Penelitian ini mendeskripsikan langkah awal mempersiapkan organisasi untuk terlibat dalam konflik konstruktif adalah membangun kepercayaan melalui diskusi berkaitan dengan kasus hipotesis dan merumuskan skenario yang mungkin terjadi, pengembangan keterampilan berdialog dan mediasi dengan melatih keterampilan khusus komunikasi, serta meningkatkan pemahaman perikalu umum yang dapat muncul sebagai respon saat terjadi konflik kemudian dapat dilakukan dengan memperdalam komitmen terhadap keberagaman dan keadilan sosial dengan cara membuka diri terhadap perspektif orang lain, mengakui keunikan pandangan dan pemahaman orang lain, mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pandangan dan sikap orang lain, mengukangi dan merangkum apa yang telah dikomunikasikan oleh orang lain, mempertimbangkan ekspresi dan pesan tersembunyi dalam komunikasi, memberi batasan yang jelas dan menentukan aturan dasar diskusi, dan yang terakhir menetapkan tujuan yang realistis, spesifik, dan berorientasi pada tujuan.

Kata kunci: *Manajemen Konflik, Konstruktif, Kepercayaan, Komunikasi*

PENDAHULUAN

Konflik merupakan suatu keniscayaan yang melekat pada kehidupan manusia. Hal ini bersesuaian dengan pengertian manusia sebagai makhluk konfliktis (*homo conflictus*), yaitu makhluk yang selalu terlibat dalam perbedaan, pertentangan, dan persaingan baik sukarela maupun terpaksa (Susan, 2019: xvii). Dalam sebuah organisasi khususnya lembaga pendidikan, konflik merupakan satu hal yang tidak dapat dihindari sebagai efek dari dinamika organisasi. Konflik merupakan wujud reaksi terhadap perubahan dan perkembangan organisasi yang melahirkan ragam penafsiran, persepsi, dan atau tanggapan terhadap penyesuaian lingkungan dengan tuntutan dan tantangan yang ada di sekitarnya (Pido, 2018: 14).

Konflik terjadi karena adanya pertentangan. Adanya rasa ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menyebabkan timbul konflik antara dua pihak yang saling ketergantungan (Gary, 2021: 2). Konflik juga dapat terjadi karena memperebutkan sumber daya yang terbatas serta adanya keterlibatan pihak lain dalam mencapai tujuan tersebut (Caputo et al., 2018: 520). Kondisi seperti ini memungkinkan konflik terjadi dengan atau tanpa disadari oleh kedua belah pihak.

Konflik dalam sebuah organisasi tidak mungkin dimusnahkan tetapi dapat diminimalisir dengan sistem manajemen yang tepat. Hal ini dikarenakan tidak semua konflik dalam organisasi bersifat merusak (destruktif) melainkan ada konflik yang juga bersifat membangun organisasi (konstruktif). Menurut Kinicki dan Kreitner, manfaat utama dari konflik konstruktif adalah memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan melihat peluang. Selain itu, dapat menginspirasi munculnya ide-ide baru, pembelajaran, dan pertumbuhan interaksi antar individu (Ekawarna, 2018: 11). Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola konflik menjadi sangat penting untuk meningkatkan kualitas kerja suatu organisasi.

Kunci dalam proses manajemen konflik ada di komunikasi. Komunikasi dapat menjadi solusi konflik namun juga dapat menjadi sumber konflik. Menurut Atkinson dan Jagal, komunikasi merupakan hal yang sangat penting untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi sehingga mengurangi konflik dan meningkatkan iklim organisasi positif (Ekawarna, 2018: 106). Komunikasi memiliki peran sebagai langkah preventif untuk mencegah terjadinya konflik dan langkah represif dalam menjalankan strategi penyelesaian dan pengelolaan konflik yang terjadi di dalam organisasi baik itu strategi mengakomodasi, kompetisi, kompromi, negosiasi maupun kolaborasi.

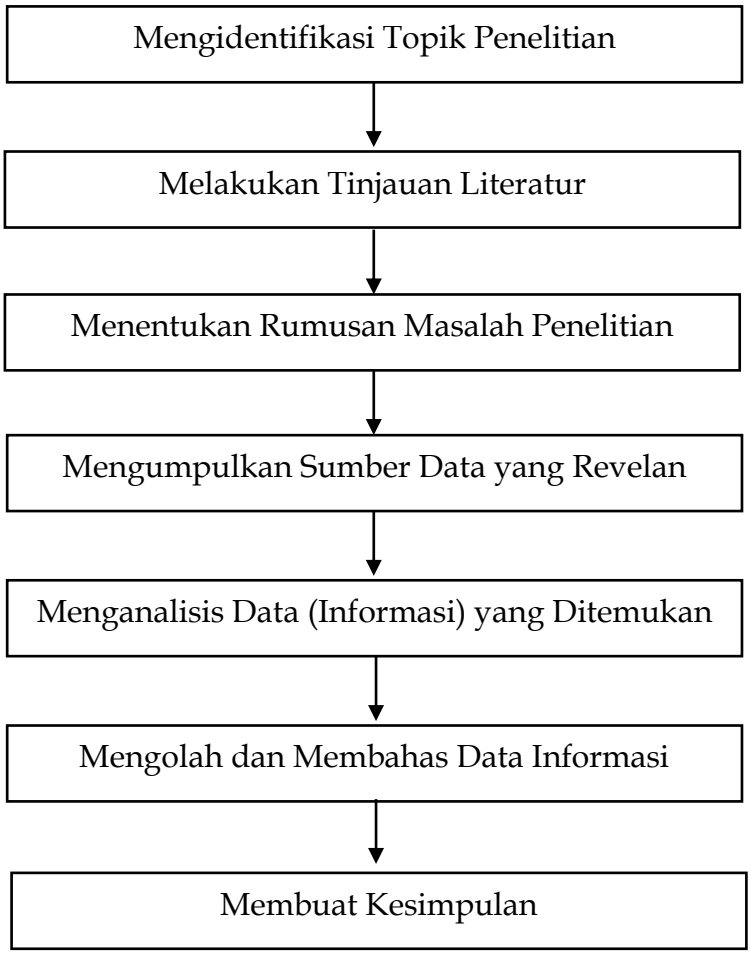
Komunikasi juga berperan penting dalam implementasi pengelolaan konflik dalam organisasi. Selain itu, komunikasi juga memiliki peran informatif, regulatif, persuasif dan integratif dalam mengelola konflik dalam organisasi (Siregar dan Usriyah, 2021: 172). Pengelolaan konflik akan menjadi efektif apabila komunikasi dalam organisasi berperan baik. Organisasi yang berhasil memupuk budaya komunikasi terbuka, rasa hormat, dan kerjasama akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan produktivitas dan kualiatas kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu pengetahuan tentang persiapan organisasi untuk terlibat dalam konflik konstruktif sangat diperlukan.

Pemahaman tentang manajemen konflik tidak hanya didasarkan pada pendekatan teoritis atau akademis yang berfokus pada konsep konflik dan teori konflik umum. Dalam memahami konflik sebagai sesuatu yang inheren dalam kehidupan manusia juga dapat didasarkan pada sudut pandang pengalaman praktek langsung. Penelitian mengenai *Conflict Management from a Practitioner Perspective* ini merujuk pada cara mengelola konflik dari sudut pandang seorang praktisi atau ahli yang terlibat langsung dalam menangani konflik di lingkungan kerja atau organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan startegi

mempersiapkan organisasi untuk terlibat dalam konflik kostruktif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana data diperoleh dengan melakukan kajian pustaka (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah kegiatan penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dan data menggunakan bantuan berbagai macam materi yang ada di perpustakaan seperti buku referensi, hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, artikel, catatan, serta berbagai jurnal yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan (Sari dan Asmendri, 2020: 44). Kajian pustaka ini ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi dan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian (Bungin, 2020: 244) Objek penelitian adalah buku dan artikel jurnal ilmiah yang berkaitan dengan manajemen konflik dan strategi mempersiapkan organisasi untuk terlibat dalam konflik konstruktif. Kegiatan dilakukan secara sistematis dengan mengumpulkan, mengolah, dan menyimpulkan data dari berbagai buku dan artikel jurnal ilmiah. Langkah sistematis penelitian ini dapat digambarkan melalui diagram alur berikut ini:



Gambar 1. Langkah-langkah kajian pustaka

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik dalam suatu organisasi dibagii menjadi dua berdasarkan tujuannya yaitu konflik konstruktif (fungsioanal/membangun) dan konflik destruktif (merusak). Konflik konstruktif adalah konflik yang bersifat positif dengan sengaja dikonstruksikan atau diprogramkan untuk mendukung pengembangan organisasi. (Kusworo, 2019: 43). Menurut Hendel dkk, manajemen konflik yang konstruktif dapat diidentifikasi dengan adanya proses

kreatif di dalamnya, dimana penyelesaian masalah dilakukan secara bersama-sama dan konflik dianggap sebagai sesuatu yang berharga untuk perkembangan organisasi sehingga harus ditemukan pemecahan masalahnya (Haya dan Khusnuridlo, 2020: 76). Pihak yang terlibat dalam konflik dapat menggunakan berbagai teknik manajemen konflik seperti seperti negosiasi, *give and take*, humor, bahkan voting untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Hingga akhirnya konflik konstruktif dapat menghasilkan *win and win solution*, kolaborasi atau kompromi dan meningkatkan efektivitas kerja organisasi (Pido, 2018: 52).

Langkah awal yang harus dilakukan untuk mempersiapkan organisasi untuk terlibat dalam konflik konstruktif adalah membangun kepercayaan. Individu dan organisasi tidak akan dapat terlibat dalam konflik konstruktif tanpa didasari oleh rasa percaya. Ada beberapa poin penting tentang konsep kepercayaan dalam organisasi yaitu:

1. Individu akan memberikan kepercayaan berdasarkan perlakuan adil, rasa hormat, dan pengakuan kita terhadap konstribusi mereka dalam suatu konflik,
2. Individu yang berada pada level bawah organisasi sering menggunakan intuisi mereka untuk menilai situasi, keputusan dan kebijakan yang diterpakn oleh manajemen berdasarkan pengalaman, pengamatan terus-menerus dengan cermat dan penuh perhatian,
3. Penghormatan individu kepada pimpinan lebih didasarkan pada kepercayaan terhadap pimpinan bukan pada kompotensi pemimpinnya,
4. Daya tahan kepercayaan didasarkan pada integritas dan konsistensi,
5. Kepercayaan dibangun secara bertahap; namun, ketidakpercayaan dapat berkembang dari satu peristiwa dan dapat menjadi bencana bagi hubungan kerja (Cruise O'Brien, 2001: 10).

Kepercayaan terhadap organisasi terbentuk melalui proses evolusi kepercayaan. Berawal dari kerjasama yang sementara hingga komitmen yang kuat dan berkelanjutan. Ada lima tingkat kepercayaan dalam organisasi yaitu:

1. Kerjasama. Bersifat sementara dan untuk tujuan tertentu yang muncul sebagai respon terhadap kebutuhan tertentu tetapi bukan menunjukkan kepercayaan yang mendalam antar individu.
2. Partisipasi. Individu mulai saling mendengarkan satu sama lain dan menawarkan kerjasama dan menjadi langkah awal membangun kepercayaan
3. Keyakinan. Individu mulai merasakan konsistensi perilaku positif dan menjadi awal perkembangan kepercayaan.
4. Keterlibatan. Individu mulai terlibat secara faktual dan emosional karena kepercayaan yang mulai menguat.
5. Komitmen. Individu terlibat secara berkesinambungan yang didasari oleh kepercayaan yang sangat kuat dan dapat diperbaharui (Cruise O'Brien, 2001: 10).

Gambar 2. Lima Tingkat Kepercayaan dalam Organisasi

Kepercayaan dalam organisasi sagat diperlukan agar semua individu dapat berkomunikasi secara efektif dan terlibat dalam konflik konstruktif. Organisasi harus secara eksplisit melatih individu untuk membangun kepercayaan melalui diskusi dengan membahas kasus-kasus hipotesis atau skenario yang mungkin terjadi untuk memahami berbagai pilihan yang tersedia dalam menghadapi konflik. Organisasi juga perlu mengembangkan keterampilan dialog dan mediasi dalam mengelola konflik yang mencakup pada keterampilan komunikasi, empati dan kemampuan untuk mencari solusi yang memberikan keuntungan semua pihak. Dan yang terakhir adalah organisasi perlu melatih setiap individu untuk memahami perilaku umum yang dapat muncul saat konflik agar pengelolaan konflik bisa lebih bijaksana dan efektif (Algert *et al*, 2021: 37).

Pengembangan keterampilan dan kesadaran diri menjadi bagian penting dalam manajemen konflik. Individu dalam organisasi harus mempunyai keterampilan khusus agar dapat terlibat dalam konflik yang konstruktif. Keterampilan khusus tersebut diantaranya keterampilan komunikasi efektif, negosiasi, pemecahan masalah dan manajemen emosi. Selanjutnya individu dilatih untuk meningkatkan kesadaran diri tentang strategi intervensi tentang bagaimana perilaku, sikap, dan pendekatan individu dapat memengaruhi konflik, serta kesadaran tentang kekuatan dan kelemahan pribadi dalam mengelola konflik. Selain itu penting juga mempertajam keterampilan manajemen perubahan untuk mengatasi konflik dan komunikasi konflik kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif selama proses tersebut. Dan yang terakhir organisai harus bisa mengembangkan struktur dan protokol untuk mengatasi konflik di lingkungan kerja yang melibatkan pembentukan kebijakan, prosedur, dan mekanisme resolusi konflik yang jelas dan terstruktur (Algert *et al*, 2021: 45).

Resolusi konflik konstruktif dapat dilakukan dengan pendekatan terstruktur dan sistematis. Pendekatan ini digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan serangkaian pertanyaan panduan yang membantu mengarahkan pemikiran dan tindakan dalam menyelesaikan konflik. Pertanyaan panduan tersebut di antaranya:

1. Apa konfliknya?
2. Siapa yang terlibat dalam konflik tersebut?
3. Masalah apa saja yang ada dalam konflik tersebut?. Hal ini membantu dalam mengkonstruksikan pemahaman yang jelas tentang akar masalah.
4. Mode konflik mana yang akan digunakan dan mengapa?. Ini dapat melibatkan pemilihan antara mode seperti kolaboratif, kompetitif, menghindari, mengakomodasi, atau kompromi.

5. Apa implikasi dari penggunaan mode konflik lainnya?. Hal ini perlu karena setiap mode konflik memiliki dampak yang berbeda pada hubungan antar pihak yang terlibat. Mode konflik yang dipilih diharapakan lebih informasional dan strategis yang tidak hanya menyelesaikan konflik saat ini, tetapi juga membangun fondasi untuk hubungan kerja yang lebih baik di masa depan.
6. Apa tanggapan tipikal terhadap jenis konflik ini? Dengan memahami respons pihak yang terlibat konflik dapat membantu dalam menyesuaikan pendekatan penyelesaian konflik
7. Apa konsekuensi jangka pendek dari tidak menangani konflik? Ini dapat mencakup penurunan produktivitas, ketegangan hubungan, atau perasaan tidak nyaman di tempat kerja.
8. Apa konsekuensi jangka panjang dari tidak menangani konflik? Ini bisa berupa kerusakan hubungan, penurunan moral, atau bahkan kerugian finansial bagi organisasi (Algert *et al*, 2021: 46).

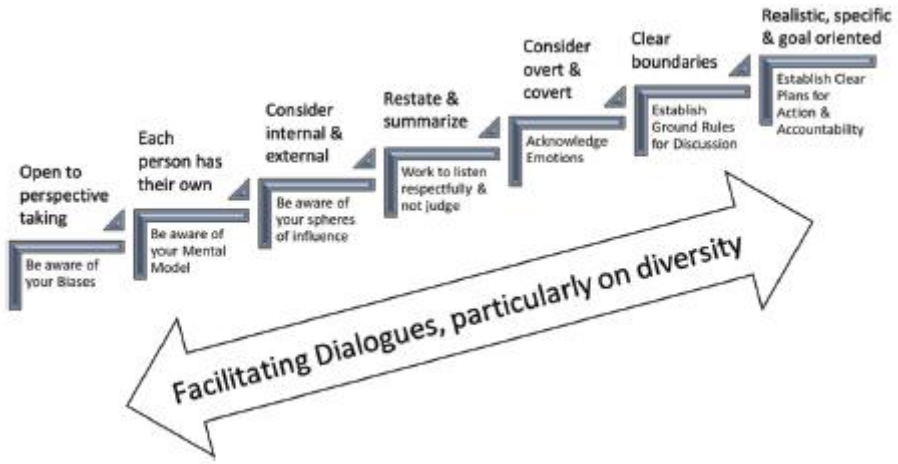
Gambar 3. Pertanyaan Panduan untuk Menyelesaikan Konflik

Setelah berhasil membangun kepercayaan untuk mempersiapkan organisasi terlibat dalam konflik konstruktif maka langkah selanjutnya adalah memperdalam komitmen individu keanekaragaman dan keadailan sosial. Berdasarkan teori konflik dan praktik mediasi bahwa isu-isu keadilan sosial dan keberagaman penting untuk dipertimbangkan saat mengelola konflik. Prinsip dasar dari keadilan sosial adalah inklusivitas (mencakup semua orang) dimana semua pihak yang terlibat mempunyai hak suara dan diperhitungkan dalam proses penyelesaian konflik secara efektif. Hal ini dikarenakan konflik yang timbul karena keragaman dan rasa ketidakadilan sosial tidak akan hilang dengan sendirinya dan dapat meruncing ketika tidak dikelola dengan baik (Algert *et al*, 2021: 38, 40).

Penyelesaian konflik keberagaman biasanya melibatkan proses dialog yang sulit. Namun ada beberapa prinsip yang dapat digunakan dalam memfasilitasi dialog yang efektif, inklusif dan produktif terutama berkaitan dengan konflik keberagaman. Beberapa pedoman dialog tersebut diantaranya:

1. membuka diri untuk mengambil perspektif orang lain sambil sadar akan kecenderungan pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian, keputusan, dan perilaku seseorang tanpa disadari.

2. mengakui bahwa setiap individu memiliki pandangan dan pemahaman yang unik karena adanya perbedaanlatar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda terhadap suatu konflik.
3. memahami bagaimana faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pandangan dan sikap seseorang yang juga dapat memengaruhi interaksi dan dialog yang terjadi.
4. mengulang kembali dan merangkum apa yang telah dikomunikasikan oleh pihak lain, sambil berusaha untuk mendengarkan dengan hormat dan tanpa menghakimi untuk menciptakan lingkungan dialog yang inklusif dan menghargai pandangan orang lain.
5. mempertimbangkan baik ekspresi maupun pesan tersembunyi dalam komunikasi, sambil mengakui dan memahami emosi yang mungkin muncul selama dialog yang akhirnya memperkaya pemahaman kita tentang interaksi manusia dan memungkinkan kita untuk lebih terhubung secara emosional.
6. menekankan pentingnya memiliki batasan yang jelas dan menetapkan aturan dasar untuk diskusi untuk membantu menjaga dialog tetap terarah dan menghindari konflik yang tidak perlu.
7. menetapkan tujuan yang realistis, spesifik, dan berorientasi pada tujuan, sambil memikirkan rencana tindakan yang jelas dan pertanggungjawaban untuk mencapainyai sehingga dialog yang berlangsung dapat menghasilkan hasil yang nyata dan dapat diukur (Algert *et al*, 2021: 38, 40-42).



Gambar 4. Prinsip Penting dalam Memfasilitasi Dialog yang Efektif

Serangkaian pedoman, langkah, dan startegi yang telah dijelaskan di atas diharapakan mampu membantu organisasi menjadi lebih siap dalam mengelola konflik menjadi konflik yang konstruktif secara efektif dan inklusif.

KESIMPULAN

Sebuah organisasi dapat dipersiapakan untuk terlibat dalam konflik yang konstruktif dengan membangun kepercayaan dan memperdalam komitmen terhadap keanekaragaman serta menjunjung tinggi nilai keadilan sosial. Membangun kepercayaan dapat dilakukan melalui diskusi yang membahas kasus-kasus hipotesis atau skenario yang mungkin terjadi, dan mengembangkan keterampilan dialog serta mediasi dalam mengelola konflik serta melatih individu untuk memahami perilaku umum yang dapat muncul saat konflik agar pengelolaan konflik bisa lebih bijaksana dan efektif. Setelah kepercayaan terbangun maka langkah selanjutnya adalah memperdalam komitmen terhadap keberagaman dan keadilan sosial dengan cara membuka diri terhadap perspektif orang lain, mengakui keunikan

pandangan dan pemahaman orang lain, mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pandangan dan sikap orang lain, mengukangi dan merangkum apa yang telah dikomunikasikan oleh orang lain, mempertimbangkan ekspresi dan pesan tersembunyi dalam komunikasi, memberi batasan yang jelas dan menentukan aturan dasar diskusi, dan yang terakhir menetapkan tujuan yang realistis, spesifik, dan berorientasi pada tujuan.

REFERENSI

Algert, N. T., Yep, C. L. H., Rogers, K. S., & Stanley, C. A. (2021). *Conflict Management and Dialogue in Higher Education*. IAP. https://doi:10.3726/978-1-4331-7412-0

Bungin, Burhan. (2020). *Post qualitative Social Research Methods: Kuantitative-kualitative-Mix methods*. Jakarta: Kencana.

Caputo, A., Massimiliano, G. M., Pellegrini, M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses – A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.

Cruise O'Brien, R. (2001). *Trust: Releasing the energy to succeed*. Chichester, England: Wiley.

Dhin, C. N., Bararah, I. W., Daulay, N., & Raudhaturrahimah, R. (2024). Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik di MAN 3 Banda Aceh. *Intelektualita*, *13*(1). http://dx.doi.org/10.22373/ji.v13i1.23218

Ekawarna. (2018). *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Fauziyyah, U., & Hertinjung, W. S. (2018). Manajemen Konflik Pada Mahasiswa Aktivis Organisasi Keteateran. https://eprints.ums.ac.id/63042/

Gary, A. (2021). Conflict Management and Tehcniques Involved in Conflict Resolution. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 25(4), 1-2.

Haya & Khusnuridlo, Moh. (2020). *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*. Probolinggo: El-Rumi Press.http://repo.ubibanyuwangi.ac.id/id/eprint/36/1/Kepemimpinan%20dan%20Manajemen%20Konflik%20edisi%201.pdf

Iftitah, A. N., Al-Hanif, M. N., & Jannah, M. (2024). ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK PADA REMAJA MUSHOLLAH IMANAN BILLAH. *ANALISIS*, *14*(01), 209-217. https://doi.org/10.37478/als.v14i01.3594

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. http://doi:10.5465/amr.1998.926625

Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi.* Sumedang: Alqaprint Jatinangor.

Kamaludin, K. (2022). Identifikasi Manajemen Strategis Pada Sekolah Dasar Negeri di Era Disruptif. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, *1*(3), 278-289. https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i3.50

Mara, S. R. E., Sumantri, S. H., & Wahyudi, B. (2021). Dialog Strategis Papua Dalam Mencegah Disintegrasi Bangsa. *Jurnal Damai dan Resolusi Konflik*, *7*(1), 30-63. https://jurnalprodi.idu.ac.id/index.php/DRK/article/view/1145

Mahesa, A., & Fitriani, L. K. (2024). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW PERAN MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM ORGANISASI. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, *15*(6).

Waeduloh, H. (2014). Manajemen Konflik Dalam Perspektif Dakwah. *Jurnal Dakwah Tabligh*, *15*(1), 91-104. https://doi.org/10.24252/jdt.v15i1.340

Munasiroh, S. C. (2018). Strategi penanganan konflik oleh kyai di pesantren. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, *5*(2), 1-18.

Pido, Siti Aisyah T. (2018). *Manajemen Konflik Teori dan AplikasiI.* Gorontalo: Pustaka Cendikia.

Ratnaningsih, I. Z. (2017). Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System. http://eprints.undip.ac.id/51978/

Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi Dalam Fenomena Perubahan Organisasi Di Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change'S Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, *5*(1), 91-104. https://doi:10.30818/jpkm.2020.2050110

Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41-53. https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555

Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 163-174.

Susan, Novri. (2019). *Sosiologi Konflik: Teori-teori dan Analisis*. Jakarta: Kencana.

Williams, K. (2019). *Building Trust and Managing Conflicts in Organizations*. Journal of Organizational Behavior, 45(3), 215-230. https://doi:10.1002/job.1234

Copyright holder :
© Janna, N., Julaiha, S., Sudadi. S

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA