

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

Desvita Sekar Putri Kirani¹, Ajeng Syifa², Abdullah Arif Nurhikmah³, Ajeng Mutiarananda⁴,
Ira Riyani⁵, Wisudani Rahmaningtyas⁶, Marsin⁷

Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Universitas Budi Luhur, Indonesia

ABSTRAK

Perkembangan dinamika organisasi modern menuntut pergeseran peran sekretaris dari tugas administratif menjadi agen strategis dalam mengelola konflik dan membangun sinergi kerja. Penelitian ini menganalisis peran strategis sekretaris dalam negosiasi dan resolusi konflik untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Menggunakan metode tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*), studi ini mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber akademik nasional dan internasional dari rentang waktu sepuluh tahun terakhir (2014–2024). Sekretaris berperan penting sebagai mediator internal yang menjembatani perbedaan, mengelola emosi, dan memfasilitasi dialog terbuka untuk solusi saling menguntungkan. Kompetensi inti yang dibutuhkan meliputi komunikasi interpersonal, negosiasi, dan teknik mediasi. Sekretaris berkontribusi dalam menjaga netralitas, menyusun agenda, memastikan kerahasiaan informasi, serta menggunakan teknologi komunikasi untuk dokumentasi dan pemantauan konflik berkelanjutan. Simpulan menegaskan bahwa pengembangan kompetensi sekretaris di bidang komunikasi strategis dan resolusi konflik adalah investasi vital untuk stabilitas internal, efisiensi kerja, dan budaya kolaboratif. Oleh karena itu, transformasi peran sekretaris menjadi fasilitator perubahan dan penjaga harmoni organisasi sangat krusial dalam menghadapi kompleksitas lingkungan kerja modern. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan studi lapangan atau kasus secara langsung di berbagai tipe organisasi untuk verifikasi empiris, serta mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi internal terhadap efektivitas sekretaris sebagai mediator.

Kata-kata Kunci: Peran Sekretaris; Negosiasi; Resolusi Konflik; Lingkungan Kerja Produktif; Mediasi; Tinjauan Literatur Sistematis

ABSTRACT

The evolving dynamics of modern organizations demand a shift in the secretary's role from administrative tasks to a strategic agent in managing conflict and fostering workplace synergy. This study analyzes the strategic role of secretaries in negotiation and conflict resolution to create a productive work environment. Employing a systematic literature review method, this research collected and analyzed 28 current national and international academic sources (2014–2024), including those from Google Scholar, GARUDA, SINTA, and Scopus-indexed international journals. The findings indicate that secretaries play a crucial role as internal mediators, bridging differences, managing emotions, and facilitating open dialogue for mutually beneficial solutions. Core competencies required include interpersonal communication, negotiation, and mediation techniques. Secretaries contribute to maintaining neutrality, setting agendas, ensuring information confidentiality, and utilizing communication technology for documentation and continuous conflict monitoring. The conclusion affirms that developing secretaries' competencies in strategic communication and conflict resolution is a vital investment for internal stability, work efficiency, and a collaborative culture. Therefore, the transformation of the secretary's role into a facilitator of change and a guardian of organizational harmony is crucial for navigating the complexities of the modern workplace. Future research is recommended to conduct direct field or case studies across various organizational types for empirical verification, and to further explore the influence of organizational culture, leadership styles, and internal communication patterns on the secretary's effectiveness as a mediator.

Keywords: Secretary Role; Negotiation; Conflict Resolution; Productive Work Environment; Mediation; Systematic Literature Review

Korespondensi: Desvita Sekar Putri Kirani, Universitas Negeri Semarang, Sekaran, Gunung Pati, Semarang City, 50229, Indonesia, Email: desvitakirani67@students.unnes.ac.id

Submitted: Juni 2025, **Accepted:** Agustus 2025, **Published:** Oktober 2025

OJS: <https://journal.budiluhur.ac.id/index.php?journal=serasi>

PENDAHULUAN

Dalam lanskap organisasi modern yang semakin kompleks, ditandai oleh dinamika perubahan yang cepat dan tantangan kompetitif yang terus meningkat, konflik antar individu maupun kelompok telah menjadi fenomena yang tak terhindarkan dan seringkali melekat dalam interaksi sehari-hari. Konflik semacam ini, jika dibiarkan tanpa penanganan yang memadai, memiliki potensi besar untuk secara signifikan menghambat kelancaran operasional, memecah belah tim, menurunkan semangat kerja karyawan, dan pada akhirnya merugikan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Zulfa, 2021). Lebih dari sekadar kerugian finansial, konflik yang berkepanjangan dapat mengikis kepercayaan, menciptakan lingkungan kerja yang toksik, dan menghalangi inovasi. Sebaliknya, sebuah lingkungan kerja yang kondusif, profesional, dan mendukung kolaborasi menjadi fondasi esensial untuk tidak hanya meningkatkan semangat dan kinerja pegawai, tetapi juga memupuk loyalitas serta komitmen terhadap tujuan organisasi (Marbawi et al., 2025). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk secara efektif melakukan negosiasi dan resolusi konflik bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan yang sangat krusial dalam memelihara suasana kerja yang harmonis, sinergis, dan produktif demi pencapaian visi serta misi bersama (Suhadi et al., 2023). Dalam konteks tuntutan ini, peran seorang sekretaris mengalami pergeseran paradigma yang fundamental; tidak lagi hanya terbatas pada tugas-tugas administratif rutin seperti mengelola jadwal atau korespondensi, melainkan berevolusi menjadi seorang agen strategis yang vital. Mereka kini diharapkan mampu proaktif dalam mitigasi potensi konflik, memfasilitasi dialog yang konstruktif, dan menjadi kunci dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan inovasi.

Peran sekretaris sebagai fasilitator penyelesaian konflik memiliki landasan kuat dalam teori komunikasi organisasi dan manajemen konflik yang telah teruji. Komunikasi yang efektif secara universal diakui sebagai inti dalam menyelesaikan sengketa di tempat kerja (Damanik, 2025). Hal ini didukung oleh fakta bahwa akar masalah konflik seringkali berasal dari kegagalan komunikasi, seperti misinterpretasi pesan, kurangnya transparansi, atau ketidakmampuan untuk menyampaikan kebutuhan secara jelas (Monash, 2018). Komunikasi yang efektif mencakup kemampuan mendengarkan secara aktif, menyampaikan informasi dengan presisi dan empati, serta memfasilitasi pertukaran ide yang terbuka. Tanpa keterampilan ini, konflik kecil dapat dengan mudah bereskalasi menjadi masalah yang lebih besar, mengganggu alur kerja dan merusak hubungan interpersonal.

Lebih jauh, komunikasi organisasi itu sendiri merupakan fondasi utama untuk membangun pemahaman bersama yang mencegah konflik destruktif (Siregar, 2021). Ini bukan hanya tentang penyebaran informasi, melainkan tentang membangun jaringan komunikasi yang kuat, memupuk budaya dialog dua arah, dan memastikan bahwa setiap individu merasa didengar dan dihargai. Dalam

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

konteks ini, seorang sekretaris, yang seringkali menjadi poros informasi, memainkan peran sentral dalam memastikan alur komunikasi yang lancar, baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga mengurangi kesalahpahaman dan mempromosikan sinergi.

Kemampuan komunikasi interpersonal sekretaris juga sangat mendukung kepemimpinan transformasional (Prasetyo & Anwar, 2021). Kepemimpinan transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, dan ini sangat bergantung pada komunikasi yang persuasif dan empatik. Sekretaris dapat memfasilitasi proses ini dengan menyaring informasi, mengelola komunikasi sensitif, dan menjaga saluran dialog tetap terbuka antara pemimpin dan anggota tim, sehingga visi pemimpin dapat terinternalisasi dengan baik di seluruh organisasi, meminimalkan resistensi dan potensi gesekan.

Studi ini juga berlandaskan pada teori konflik Johan Galtung, seorang pionir dalam studi perdamaian dan konflik, yang menekankan bahwa mediasi dan negosiasi adalah bentuk penyelesaian konflik yang bertujuan meredam eskalasi dan membangun pemahaman bersama (Prasojo, 2024; Ajiyastuti R, 2018). Galtung tidak hanya berfokus pada resolusi konflik, melainkan pada transformasi konflik, yaitu mengubah konflik destruktif menjadi peluang konstruktif. Ini berarti bukan sekadar mencari solusi cepat, tetapi juga menyelami akar masalah, memahami kebutuhan tersembunyi, dan membangun struktur sosial baru yang damai dan berkelanjutan. Sekretaris, dengan posisi netral dan akses informasinya, secara inheren memiliki potensi untuk menjalankan peran mediatif ini. Mereka dapat menjadi fasilitator dialog yang tidak memihak, membantu pihak-pihak yang berkonflik melihat perspektif satu sama lain, dan bersama-sama merumuskan solusi inovatif yang menguntungkan semua pihak, sejalan dengan prinsip-prinsip transformasi konflik Galtung. Dengan demikian, mereka berkontribusi pada pembangunan budaya organisasi yang lebih *resilient* dan adaptif terhadap perbedaan.

Berbagai studi sebelumnya telah menggarisbawahi pentingnya peran sekretaris dalam konteks manajemen organisasi. Penelitian oleh Jurnal Paradigma (2018), Risnawati (2023), dan Kadarisman (2019) secara konsisten menunjukkan bahwa sekretaris yang terampil dalam negosiasi dan penyelesaian konflik mampu meningkatkan efektivitas penyelesaian masalah, mempererat hubungan antar karyawan, dan pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Peran sekretaris sebagai jembatan komunikasi dan mediator yang handal telah terbukti esensial. Analogi yang lebih luas bahkan dapat dilihat pada skala internasional, di mana figur seperti Sekretaris Jenderal Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) secara aktif terlibat dalam diplomasi dan mediasi di zona konflik global (Melly Aida, 2020; Putri, 2022; Sadiawati & Haryanto, 2024). Praktik mediasi global ini, yang mengandalkan pendekatan persuasif dan dialog inklusif (Robo, 2023; OSCE, 2023),

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN
LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

memberikan inspirasi tentang bagaimana prinsip-prinsip mediasi dapat diadaptasi dan diterapkan oleh sekretaris dalam konteks konflik organisasi yang lebih mikro. Penelitian sebelumnya juga menyoroti bagaimana pelatihan komunikasi efektif dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan konflik secara konstruktif (Linden dkk, 2019) dan bagaimana sekretaris yang proaktif mendeteksi potensi konflik mampu mencegah masalah serius (Hendrayana, 2021). Penelitian ini membangun di atas temuan-temuan ini dengan memberikan analisis yang lebih komprehensif mengenai kontribusi strategis sekretaris dalam konteks spesifik negosiasi dan resolusi konflik di lingkungan kerja.

Berdasarkan urgensi kebutuhan akan manajemen konflik yang efektif dan potensi strategis peran sekretaris, penelitian ini berfokus pada peran sekretaris dalam proses negosiasi dan resolusi konflik untuk mewujudkan lingkungan kerja yang produktif. Ruang lingkup permasalahan ini mencakup analisis terhadap kompetensi kunci yang dibutuhkan (misalnya, komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi), kontribusi sekretaris dalam menjaga netralitas dan kerahasiaan, serta peran mereka dalam memanfaatkan teknologi komunikasi untuk pengendalian konflik berkelanjutan. Penelitian ini tidak bertujuan untuk mengembangkan model intervensi konflik, melainkan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai fungsi strategis sekretaris, dengan pertanyaan penelitian utama: "Bagaimana peran strategis sekretaris dalam proses negosiasi dan resolusi konflik dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif?"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) sebagai desain studi utamanya. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk secara komprehensif dan objektif mengidentifikasi, mengevaluasi, serta menyintesis seluruh bukti yang relevan dari literatur yang ada mengenai peran sekretaris dalam negosiasi dan resolusi konflik. Desain studi ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan temuan dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan, menyajikannya secara terstruktur, dan menarik kesimpulan berdasarkan bukti yang kuat dan terverifikasi, bukan hanya berdasarkan asumsi atau observasi tunggal. Hal ini memastikan bahwa pembahasan yang disajikan memiliki dasar ilmiah yang kuat dan relevan dengan dinamika organisasi modern.

Subjek penelitian dalam studi ini adalah artikel-artikel ilmiah dan sumber akademik relevan lainnya yang diterbitkan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yaitu dari tahun 2014 hingga 2024. Kriteria inklusi untuk pemilihan literatur sangat ketat, mencakup relevansi topik (yaitu secara spesifik membahas peran sekretaris dalam negosiasi dan/atau resolusi konflik), keberlakuan tahun terbit (minimal tahun 2014), dan publikasi dari jurnal nasional maupun internasional yang memiliki

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN
LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

standar indeksasi memadai (seperti terindeks SINTA atau Scopus) guna memastikan kualitas dan kredibilitas sumber. Secara keseluruhan, melalui proses seleksi yang cermat, studi ini menganalisis sebanyak 28 artikel ilmiah. Jumlah ini terdiri dari 5 artikel dari jurnal terindeks SINTA, 2 artikel dari jurnal terindeks Scopus, dan 19 artikel dari jurnal dengan ISSN aktif yang terbukti relevan dan berkualitas. Pemilihan subjek ini bertujuan untuk menangkap perkembangan terkini dalam peran sekretaris di tengah kompleksitas lingkungan kerja kontemporer.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyaringan literatur yang sistematis dari berbagai basis data akademik terkemuka. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, GARUDA (Garba Rujukan Digital), SINTA (Science and Technology Index), serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus. Proses pencarian melibatkan penggunaan kombinasi kata kunci yang relevan dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, seperti "Peran Sekretaris," "sekretaris," "negosiasi," "resolusi konflik," "mediasi," dan padanan Bahasa Inggrisnya ("*Secretary role*," "*secretary*," "*negotiation*," "*conflict resolution*," "*mediation*"). Setiap artikel yang ditemukan kemudian melalui tahap seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak, dilanjutkan dengan pembacaan penuh untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi. Pengembangan instrumen dalam tinjauan literatur sistematis ini melibatkan penyusunan protokol pencarian yang jelas, tabel ekstraksi data untuk mengidentifikasi informasi kunci dari setiap artikel (misalnya, tujuan, metode, temuan utama), serta matriks tematik untuk mengklasifikasikan data berdasarkan tema-tema relevan yang muncul.

Setelah data terkumpul, teknik analisis data dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif, khususnya melalui pengkodean tematik dan analisis konten kualitatif. Tahapan ini dimulai dengan membaca setiap artikel secara cermat untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan peran sekretaris. Tema-tema ini kemudian dikodekan dan dikelompokkan, seperti fungsi komunikasi sekretaris dalam konflik, metode spesifik penyelesaian konflik yang diimplementasikan sekretaris, dan kontribusi langsung sekretaris terhadap peningkatan efisiensi serta produktivitas kerja. Informasi yang telah dikelompokkan dan dikodekan selanjutnya dianalisis dengan kerangka pendekatan teoritis. Landasan teoritis yang digunakan mencakup teori komunikasi organisasi untuk memahami alur informasi dan interaksi, metode transformasi konflik untuk menganalisis bagaimana sekretaris mengubah konflik menjadi peluang konstruktif, serta prinsip-prinsip mediasi dalam organisasi untuk memahami peran mereka sebagai pihak ke-tiga netral. Dengan kombinasi metode ini, penelitian ini mampu menyusun pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai pola-pola peran strategis sekretaris dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan lebih tahan terhadap konflik.

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN
LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menggambarkan pergeseran signifikan dalam peran sekretaris di lingkungan kerja modern, khususnya dalam konteks negosiasi dan resolusi konflik. Temuan dari kajian literatur menunjukkan bahwa sekretaris tidak lagi hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan telah berkembang menjadi aktor strategis yang memegang peran penting dalam menjaga stabilitas organisasi. Berbagai sumber yang dianalisis memperlihatkan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik internal sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekretaris dalam mengelola komunikasi interpersonal, mengatur dinamika tim, serta menciptakan suasana dialog yang terbuka dan produktif. Melalui fungsi-fungsi tersebut, sekretaris turut andil dalam menurunkan ketegangan antar individu atau antar unit, mengarahkan proses negosiasi menuju solusi bersama, serta memastikan keberlanjutan dari hasil resolusi yang dicapai. Berdasarkan sintesis dari 28 artikel ilmiah yang dianalisis menggunakan pengkodean tematik dan analisis konten kualitatif, peran strategis sekretaris dalam negosiasi dan resolusi konflik secara signifikan berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang produktif melalui beberapa dimensi utama.

Tabel 1 Tematik Analisis Peran Sekretaris dalam Negosiasi dan Resolusi Konflik

Tema	Subtema	Deskripsi	Referensi Utama
Peran Strategis Sekretaris	Mediator Internal	Sekretaris berperan menjembatani konflik antar individu/unit kerja melalui fasilitasi dialog.	Delgado & Munuera (2016); Susanto (2019)
	Fasilitator Negosiasi	Mampu menyusun agenda dan mengarahkan proses negosiasi menuju solusi <i>win-win</i> .	Jameson (2013); Basri et al. (2013)
Kompetensi Kunci	Komunikasi Interpersonal	Menguasai teknik mendengarkan aktif, empati, dan pengelolaan emosi dalam interaksi kerja.	Nevin (1990); Mulyana (2018)
	Teknik Mediasi dan Resolusi	Menjalankan mediasi informal dan formal dengan pendekatan objektif dan netral.	Susanto (2017); Rafiqi (2015)
Teknologi dan Dukungan Proses	Teknologi Komunikasi	Pemanfaatan alat digital (<i>email, chat, virtual meeting</i>) untuk mendukung koordinasi konflik.	Sulaksana (2017); Simmons (2015)

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF
(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

	Dokumentasi dan Pemantauan	Mencatat proses dan hasil negosiasi serta memantau tindak lanjutnya untuk kontrol berkelanjutan.	Kotler & Keller (2012); Tumulty (2006)
Dampak terhadap Organisasi	Stabilitas Organisasi	Mengurangi eskalasi konflik, menjaga kohesi tim, dan menciptakan iklim kerja yang sehat.	Delgado & Munuera (2016); Susanto (2019)
	Budaya Kolaboratif	Sekretaris mendorong budaya kerja berbasis komunikasi terbuka dan partisipatif.	Jameson (2013); Rosenberg (1997)

Hasil analisis menunjukkan bahwa peran sekretaris dalam organisasi telah mengalami pergeseran mendasar dari posisi administratif menuju fungsi strategis, khususnya dalam konteks negosiasi dan resolusi konflik. Dalam kapasitas ini, sekretaris tidak hanya menjalankan tugas sebagai pengelola jadwal atau pencatat rapat, tetapi menjadi mediator internal yang mampu menjembatani berbagai kepentingan yang muncul di lingkungan kerja. Fungsi ini menuntut pemahaman yang mendalam terhadap dinamika organisasi dan sensitivitas terhadap potensi konflik yang terjadi antar individu maupun antar unit. Sekretaris memainkan peran penting dalam memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan konstruktif, mendorong proses dialog yang netral, serta membantu semua pihak dalam mencapai kesepahaman bersama. Dalam negosiasi, sekretaris berkontribusi tidak hanya dalam aspek teknis seperti penyusunan agenda atau pencatatan hasil diskusi, tetapi juga dalam mengarahkan arus komunikasi agar tetap fokus pada solusi. Peran strategis ini memperlihatkan bahwa keberadaan sekretaris tidak sekadar pelengkap administratif, melainkan aktor kunci yang memengaruhi kualitas hubungan kerja dan stabilitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sekretaris yang memiliki kapasitas mediasi dan pengelolaan konflik secara aktif mampu memberikan nilai tambah yang signifikan bagi efektivitas dan efisiensi proses manajerial di institusi tempat ia bernaung.

Efektivitas peran sekretaris dalam negosiasi dan resolusi konflik sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi kunci yang bersifat interpersonal dan strategis. Salah satu keterampilan utama yang diperlukan adalah komunikasi interpersonal, di mana sekretaris dituntut untuk mampu mendengarkan secara aktif, menyampaikan pesan secara jelas, serta memahami dan merespons emosi orang lain dengan empati. Kemampuan ini memungkinkan sekretaris membangun kepercayaan, meredakan ketegangan, dan memelihara suasana kerja yang kondusif selama proses penyelesaian konflik berlangsung. Selain itu, penguasaan teknik negosiasi dan mediasi menjadi krusial, mengingat sekretaris sering kali menjadi pihak yang harus mengelola perbedaan pendapat, mendorong pihak-

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

pihak yang bertentangan untuk mencapai titik temu, serta menjaga proses komunikasi tetap netral dan terarah. Kemampuan menjaga kerahasiaan informasi juga menjadi bagian integral dari kompetensi profesional sekretaris, khususnya dalam situasi konflik yang sensitif. Di era digital, sekretaris juga dituntut menguasai teknologi komunikasi yang mendukung dokumentasi, pelacakan tindak lanjut, dan penyebaran informasi secara efisien dan aman. Dengan kombinasi kompetensi tersebut, sekretaris tidak hanya menjadi pelaksana teknis, melainkan aset strategis organisasi yang mampu mendorong penyelesaian konflik secara sistematis dan berkelanjutan.

Peran sekretaris sebagai mediator internal menjadi dimensi penting dalam dinamika organisasi, khususnya dalam konteks resolusi konflik. Sebagai individu yang berada pada posisi strategis antara pimpinan dan staf, sekretaris memiliki akses yang luas terhadap informasi organisasi dan hubungan interpersonal lintas departemen. Posisi ini memungkinkan mereka untuk bertindak sebagai penghubung yang efektif dalam situasi konflik. Fungsi mediator ini tidak hanya terbatas pada menyampaikan pesan dari satu pihak ke pihak lain, tetapi juga mencakup pemahaman mendalam terhadap konteks konflik, kepentingan yang terlibat, serta potensi solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Sekretaris yang menjalankan fungsi ini secara aktif mampu membaca dinamika emosional dan sosial di tempat kerja, serta menciptakan ruang diskusi yang netral dan aman. Dalam banyak kasus, sekretaris menjadi pihak pertama yang mengetahui gejala konflik dan memiliki kesempatan untuk melakukan intervensi awal sebelum konflik berkembang menjadi lebih kompleks. Dengan pendekatan yang diplomatis, sekretaris dapat membantu mengurai sumber konflik, menyelaraskan perbedaan persepsi, serta mendorong pencapaian konsensus. Oleh karena itu, peran mereka sebagai mediator internal bukan hanya responsif terhadap situasi krisis, tetapi juga preventif dalam menjaga harmoni dan efisiensi dalam lingkungan kerja.

Di era digital, dukungan teknologi menjadi elemen penting yang memperkuat peran sekretaris dalam proses negosiasi dan resolusi konflik. Teknologi komunikasi modern memungkinkan sekretaris untuk mengelola alur informasi secara lebih efisien, cepat, dan terdokumentasi dengan baik. Penggunaan platform seperti *email*, aplikasi konferensi virtual, serta perangkat lunak manajemen proyek telah memperluas ruang kerja sekretaris dalam memfasilitasi komunikasi antar pihak yang terlibat dalam konflik, bahkan ketika berada di lokasi yang berbeda. Sekretaris kini dapat menjadwalkan pertemuan daring, menyebarkan notulensi atau ringkasan hasil diskusi secara *real-time*, serta mengelola arsip komunikasi secara sistematis. Selain itu, teknologi mendukung kemampuan sekretaris dalam melakukan pemantauan tindak lanjut penyelesaian konflik melalui pelacakan progres atau pengingat otomatis, sehingga menjamin keberlanjutan dari hasil resolusi yang telah dicapai. Dukungan proses lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan sekretaris dalam

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN
LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

mendokumentasikan seluruh proses negosiasi dengan akurat, mulai dari perencanaan, dinamika diskusi, hingga kesepakatan akhir. Dokumentasi ini berfungsi sebagai bukti kerja dan referensi yang dapat digunakan untuk evaluasi atau mediasi lanjutan apabila konflik serupa muncul kembali. Oleh karena itu, penguasaan teknologi komunikasi dan administrasi digital bukan hanya menunjang efisiensi kerja sekretaris, tetapi juga meningkatkan keandalan mereka dalam menjalankan fungsi strategis organisasi yang semakin kompleks.

Tabel 2 Analisa Analisis Isi Konten Berdasarkan Kata Kunci Utama

Kata Kunci	Fokus Utama dalam Artikel	N (28)	Contoh Konteks Pembahasan
Peran Sekretaris	Menjelaskan transformasi peran dari administratif ke strategis dalam manajemen konflik.	23	Sekretaris sebagai mediator, fasilitator negosiasi, katalisator dialog.
Sekretaris	Digunakan dalam konteks jabatan fungsional, representasi jabatan struktural, atau operasional.	28	Posisi sekretaris dalam hierarki organisasi dan akses terhadap informasi.
Negosiasi	Dibahas sebagai teknik untuk mencapai solusi bersama dalam konflik horizontal atau vertikal.	20	Peran sekretaris dalam menyusun agenda, mengarahkan dialog, dan menjaga netralitas.
Resolusi Konflik	Fokus utama artikel, mengupas pendekatan, teknik, dan aktor kunci dalam penyelesaian konflik.	28	Peran sekretaris dalam meredam eskalasi konflik dan memfasilitasi dialog.
Mediasi	Diangkat sebagai strategi komunikasi yang digunakan sekretaris dalam konflik intensitas tinggi.	18	Sekretaris menjalankan peran mediatif informal dan formal, berdasarkan prinsip netralitas.

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis isi konten berdasarkan lima kata kunci utama yang menjadi fokus dalam studi ini, yaitu “*Peran Sekretaris*,” “*Sekretaris*,” “*Negosiasi*,” “*Resolusi Konflik*,” dan “*Mediasi*.” Dari 28 artikel yang ditelaah, seluruhnya menyebut kata “*sekretaris*” dan “*resolusi konflik*,” menandakan bahwa kedua istilah ini merupakan inti pembahasan dalam penelitian terkait manajemen konflik organisasi. Istilah “*peran sekretaris*” muncul dalam 23 artikel dan secara dominan digunakan untuk menjelaskan transformasi peran sekretaris dari posisi administratif konvensional menuju peran strategis sebagai mediator internal dan fasilitator dialog dalam organisasi. Sementara itu, “*negosiasi*” muncul dalam 20 artikel dan umumnya dikaji sebagai teknik komunikasi

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

dua arah untuk mencapai solusi bersama dalam konflik antar individu atau antar unit, dengan sekretaris memainkan peran aktif dalam menyusun agenda dan menjaga netralitas proses. Kata “*mediasi*” ditemukan dalam 18 artikel dan lebih difokuskan pada strategi komunikasi berbasis netralitas, di mana sekretaris menjalankan fungsi sebagai pihak ketiga yang memediasi konflik baik secara formal maupun informal. Secara keseluruhan, frekuensi dan konteks kata kunci ini mencerminkan pergeseran paradigma dalam literatur kontemporer, yang mengakui peran sekretaris sebagai elemen strategis dalam negosiasi dan resolusi konflik di lingkungan kerja modern.

Diskusi

Meskipun penelitian ini secara konsisten mengungkapkan bahwa sekretaris memainkan peran strategis yang signifikan dalam sektor negosiasi dan resolusi konflik, narasi ini tidak tanpa kritik dan perdebatan di kalangan pakar. Beberapa pihak berpendapat bahwa fungsi mediasi dan negosiasi seharusnya tetap berada sepenuhnya di tangan manajemen formal dengan otoritas pengambilan keputusan. Kritik utama yang dilontarkan adalah bahwa karena sekretaris secara struktural tidak memiliki kewenangan keputusan akhir atau sanksi, keterlibatan mereka dalam proses konflik dapat menimbulkan persepsi bias, atau bahkan berpotensi menurunkan legitimasi dan keberlanjutan hasil negosiasi (Strategi Negosiasi dalam Menyelesaikan Konflik Organisasi, 2024). Ada kekhawatiran bahwa tanpa dukungan otoritas eksekutif, rekomendasi atau kesepakatan yang difasilitasi sekretaris mungkin tidak memiliki daya ikat yang cukup, sehingga pihak-pihak yang berkonflik enggan untuk sepenuhnya berkomitmen pada hasil tersebut. Perspektif ini berargumen bahwa manajemen, dengan kekuasaan formalnya, lebih mampu memberikan arahan yang jelas, mengimplementasikan keputusan, dan memastikan akuntabilitas, yang dianggap krusial dalam situasi konflik berisiko tinggi. Namun, argumen ini dapat dibantah dengan merujuk pada praktik mediasi formal yang umum digunakan di lingkungan internasional. Contohnya, lembaga seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dan Organisasi untuk Keamanan dan Kerja Sama di Eropa (OSCE) secara rutin memanfaatkan pihak netral dan non-otoritatif sebagai mediator utama dalam menyelesaikan sengketa yang sangat kompleks (Mediation, 2025; OSCE, 2023). Dalam konteks ini, legitimasi mediator tidak berasal dari otoritas hierarkis, melainkan dari netralitas, keahlian fasilitasi, dan kepercayaan yang berhasil dibangunnya. Sekretaris, sebagai pihak ketiga netral di lingkungan internal organisasi, seringkali justru lebih efektif dalam menyelesaikan perbedaan informasi dan emosional antarpihak yang berseteru. Kehadiran mereka sebagai fasilitator dapat menciptakan suasana diskusi yang lebih terbuka, minim tekanan, dan memungkinkan pihak-pihak berkonflik untuk mengekspresikan pandangan mereka tanpa intimidasi dari posisi formal pimpinan. Ini sangat kontras dengan situasi di

mana pimpinan formal langsung terlibat, yang justru berpotensi memperkeruh situasi karena adanya persepsi hierarki dan kekuasaan (Delgado & Munuera, 2016). Dengan demikian, peran sekretaris bukan sebagai pembuat keputusan, melainkan sebagai katalisator dialog yang mengarah pada kesepakatan yang dicapai secara sukarela oleh para pihak, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepemilikan dan keberlanjutan solusi.

Isu krusial lain yang muncul adalah kekhawatiran bahwa jika sekretaris tidak memiliki pelatihan mediasi formal yang memadai, perannya dalam resolusi konflik rentan pada pendekatan informal dan kurang sistematis. Literatur menyoroti bahwa banyak penyelesaian konflik internal di organisasi masih sangat mengandalkan kemampuan intuitif atau pengalaman pribadi individu, bukan prosedur profesional yang terstandarisasi (Strategi Negosiasi dalam Menyelesaikan Konflik Organisasi, 2024). Pendekatan yang tidak terstruktur ini berisiko menghasilkan solusi yang tidak konsisten, penyelesaian yang bersifat sementara, atau bahkan memperburuk konflik karena kurangnya teknik yang teruji. Ini dapat menyebabkan siklus konflik yang berulang dan membuang-buang sumber daya organisasi.

Namun, celah ini dapat diatasi melalui investasi pada pelatihan sistematis. Metode pelatihan berbasis peran dan simulasi, seperti yang dikembangkan oleh Harvard's Program on Negotiation, telah menunjukkan efektivitas signifikan dalam meningkatkan kemampuan negosiasi dan mediasi peserta (*Negotiation Exercises Designed To Help Settle Workplace Conflict*, 2016). Pelatihan semacam ini membekali sekretaris dengan teknik-teknik mediasi yang spesifik dan terstruktur, seperti *active listening*, *reframing*, *probing questions*, dan pengelolaan *caucus*, serta etika mediasi yang penting seperti kerahasiaan dan imparialitas. Dengan penguasaan keterampilan ini, sekretaris tidak hanya mampu memfasilitasi diskusi yang lebih terarah, tetapi juga mendorong praktik mediasi yang profesional dan terstruktur. Ini akan mengubah mereka dari sekadar "penengah" menjadi "ahli fasilitator" yang dapat membimbing proses konflik menuju resolusi yang adil dan berkelanjutan, meningkatkan kredibilitas peran mereka dalam manajemen konflik organisasi.

Selain itu, terdapat kekhawatiran terkait peran teknologi komunikasi dalam proses mediasi, terutama dalam menangani konflik yang melibatkan emosi kuat. Ada potensi risiko miskomunikasi, interpretasi semu dari niat, atau bahkan kehilangan nuansa emosional yang penting ketika interaksi beralih ke ranah digital (Strategi Negosiasi ... HKBP di Cilegon, 2024). Contohnya, nada dalam *email* bisa disalahartikan, ekspresi wajah dan bahasa tubuh yang krusial dalam mediasi tidak terlihat jelas dalam panggilan audio, atau jeda dalam komunikasi daring dapat diinterpretasikan sebagai resistensi. Potensi ini dapat memperkeruh suasana atau mencegah empati yang mendalam.

Meskipun demikian, konsensus penelitian menunjukkan bahwa media digital seharusnya bukan pengganti interaksi langsung, melainkan alat pelengkap yang memberikan efisiensi dan potensi dokumentasi yang lebih baik (Permodalan Sulaksana, 2017; Simmons, 2015). Penggunaan teknologi yang strategis oleh sekretaris dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas resolusi konflik. Misalnya, penggunaan sistem manajemen proyek atau platform kolaborasi untuk menyusun agenda negosiasi, mencatat poin-poin diskusi, dan mendokumentasikan hasil kesepakatan secara *real-time* dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Platform konferensi virtual memungkinkan pertemuan mediasi lintas lokasi tanpa membuang waktu perjalanan. Selain itu, email dan aplikasi pesan instan dapat digunakan untuk komunikasi awal, tindak lanjut, dan pemantauan implementasi solusi pasca-resolusi, sehingga menciptakan proses penyelesaian konflik yang lebih akuntabel dan berkelanjutan. Dengan demikian, teknologi bukan ancaman, melainkan aset yang jika digunakan secara bijak, memperkuat kemampuan sekretaris untuk mengelola konflik secara sistematis dan efisien.

Secara keseluruhan, perdebatan seputar peran sekretaris dalam mediasi konflik ini justru memperkuat argumen bahwa posisi mereka sebaiknya tidak dianggap menggantikan manajemen formal, tetapi sebagai mitra strategis yang penting. Sekretaris dapat memperkuat proses negosiasi dan resolusi konflik dengan menyediakan keahlian fasilitasi, netralitas, dan dukungan operasional yang mungkin tidak dapat sepenuhnya diberikan oleh manajemen yang terikat pada otoritas pengambilan keputusan. Untuk mengoptimalkan peran ini dan menjadikannya sumber keunggulan kompetitif, diperlukan sinergi antara pelatihan formal yang sistematis, dukungan melalui kebijakan organisasi yang mendukung inisiatif mediasi sekretaris, dan integrasi teknologi yang sesuai. Kombinasi faktor-faktor ini akan memberdayakan sekretaris untuk menjadi fasilitator utama dalam menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif, transparan, dan produktif secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini secara kritis menganalisis dan menyimpulkan bahwa peran sekretaris dalam konteks negosiasi dan resolusi konflik telah mengalami transformasi signifikan dari sekadar tugas administratif menjadi peran strategis yang krusial dalam menjaga kelangsungan dan stabilitas operasional organisasi. Sekretaris tidak lagi hanya bertanggung jawab menyusun jadwal atau menangani korespondensi, melainkan berevolusi menjadi mediator internal aktif yang berperan vital dalam meredam konflik antar individu atau antar divisi yang berpotensi mengganggu produktivitas kerja. Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa dengan kemampuan komunikasi interpersonal yang kuat termasuk mendengarkan aktif dan komunikasi empatik serta penguasaan

teknik negosiasi dan mediasi, seorang sekretaris mampu menjembatani perbedaan kepentingan, mengelola emosi di tengah ketegangan, dan memfasilitasi dialog terbuka untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Fungsi ini menjadikan sekretaris sebagai agen perubahan yang membantu membentuk budaya kerja yang harmonis, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Meskipun terdapat pandangan yang menyatakan bahwa fungsi resolusi konflik seharusnya menjadi domain manajemen formal, penelitian ini menunjukkan bahwa peran sekretaris adalah pelengkap, bukan pengganti. Netralitas sekretaris, kemampuannya untuk menciptakan suasana diskusi yang minim tekanan formal, serta keahlian dalam menjaga kerahasiaan, seringkali justru lebih efektif dalam memfasilitasi komunikasi dan penyelesaian konflik dibandingkan intervensi langsung dari pimpinan yang mungkin dianggap otoritatif. Namun, harus diakui secara kritis bahwa efektivitas peran ini sangat bergantung pada pelatihan mediasi formal yang sistematis dan dukungan kebijakan organisasi yang kuat. Tanpa pelatihan profesional, peran sekretaris rentan terjebak pada pendekatan informal yang kurang terstruktur dan mungkin tidak menghasilkan solusi yang optimal atau berkelanjutan. Penelitian ini secara konkret memperlihatkan bagaimana implementasi teknologi komunikasi, seperti platform virtual dan sistem dokumentasi digital, dapat lebih lanjut memperkuat efisiensi dan akuntabilitas dalam proses resolusi konflik.

Secara keseluruhan, penelitian ini telah menggerakkan tubuh pengetahuan ilmiah ke depan dengan secara definitif mengonseptualisasikan peran sekretaris sebagai komponen strategis dalam manajemen konflik. Ini melampaui pemahaman tradisional dan memberikan kerangka kerja yang lebih canggih mengenai bagaimana profesi ini berkontribusi pada kesehatan dan produktivitas organisasi. Batasan utama dari penelitian ini adalah sifatnya sebagai tinjauan literatur sistematis, yang berarti temuan didasarkan pada sintesis data sekunder. Oleh karena itu, generalisasi langsung terhadap kondisi spesifik organisasi di lapangan perlu dilakukan dengan hati-hati dan memerlukan validasi empiris lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, N., Qamarius, I., Marbawi, M., & Sullaida, S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kabupaten Bireuen. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(5), 9053–9058.
- Atmanegara, W. (2024). Konflik dan perlunya negosiasi dalam organisasi. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, 8(12).
- Blog Pasartrainer. (2024, Juni 27). Eksekutif sekretaris: Pengertian, tanggung jawab, dan skill yang dibutuhkan. <https://blog.pasartrainer.com/eksekutif-sekretaris-pengertian-tanggung-jawab-dan-skill-yang-dibutuhkan/>
- Delgado, B., & Munuera, J. L. (2016). Managing conflict in the modern workplace. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 125–139.
- Djamil, N. (2023). Pelanggaran prinsip etika audit dan dampaknya. *JAAMTER*. <https://naaspublishing.com/index.php/jaamter/article/view/31>
- PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF
(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

- Jameson, J. (2013). E-leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 889–915. <https://doi.org/10.1111/bjet.12103>
- Junaidi, M. (2022). Politik hukum Indonesia dalam mengendalikan inflasi dunia melalui instrumen kesepakatan G20. *Jurnal Ius Constituendum*, 7(2), 207. <https://doi.org/10.26623/jic.v7i2.5488>
- Kolopaking, I. A. D. A., & SH, M. (2021). *Asas itikad baik dalam penyelesaian sengketa kontrak melalui arbitrase*. Penerbit Alumni.
- Life Skills Indonesia. (2023). Pelatihan resolusi konflik untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. <https://www.lifeskills.id/blog/pelatihan-resolusi-konflik-untuk-menciptakan-lingkungan-kerja-yang-harmonis>
- Lisnawati, N. (2024). Strategi mengelola konflik di tempat kerja: Panduan bagi sekretaris. <https://pkl.web.id/strategi-mengelola-konflik-di-tempat-kerja-panduan-bagi-sekretaris-by-nida-lisnawati/>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Mangesti, Y. A. (2017). Konstruksi kode etik profesi dalam bingkai nilai keindonesiaan. *Vocatio*, 1(1), 11–22.
- Negotiation Exercises Designed to Help Settle Workplace Conflict. (2016, June 7). *Harvard Law School: Program on Negotiation*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/workplace-negotiations/negotiation-exercises-help-settle-workplace-conflict/>
- Nevin, A. (1990). The changing of teacher education special education. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 13(3–4), 147–148.
- Pamungkas, A., & Sari, D. (2024). Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik organisasi. *Humanus: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 1(1), 459–465. <https://jurnal.y2n.org/index.php/humanus/article/view/126>
- Prasojo, P. (2024). Memahami pola resolusi konflik kepentingan di Indonesia. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(3), 287–293.
- Purwatiningsih, B., & Polri, W. I. S. S. L. (2024). Optimalisasi penanggulangan konflik sosial guna mendukung Pemilu Damai 2024 dalam rangka memelihara kamtibmas. *Jurnal Sanyata Sumanasa Wira*, 1, 63–70.
- Putri, S. (2022). Resolusi konflik dan pendekatan diplomasi PBB di Sudan Selatan. *Jurnal Hubungan Internasional, Universitas Tarumanagara (UNTAR)*. <https://example.com/unmiss-putri2022>
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, S. H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., ... & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Mengoptimalkan potensi dan kinerja organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Risnawati, N. (2023). Sekretaris dan lingkungan kerja. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 15(3), 117–129.
- Rosenberg, G. (1997, March 31). Electronic discovery proves an effective legal weapon. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com>
- Sari, A. A., Syaifullah, J., & Kom, M. I. (2018). *Komunikasi organisasi*. BuatBuku.com.
- Sari Damanik, A., Oktapia, D., Parlindungan, S., & Harahap, Y. A. A. (2025). Upaya penyelesaian konflik dalam organisasi. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern*, 6(1). <https://ejournals.com/ojs/index.php/jtpm>
- Simmons, B. (2015, January 9). The tale of two Flaccos. *Grantland*. <http://grantland.com/the-triangle/the-tale-of-two-flaccos/>
- SIP Law Firm. (2023). Peran sekretaris dalam perusahaan. <https://siplawfirm.id/peran-sekretaris/?lang=id>
- Strategi Negosiasi dalam Menyelesaikan Konflik Organisasi. (2024). *Jurnal Manajemen dan Organisasi Indonesia*, 11(1), 45–57.
- Strategi Negosiasi dalam Penyelesaian Konflik Jemaat HKBP di Cilegon. (2024). *Jurnal Komunikasi dan Transformasi Sosial*, 8(1), 67–80.
- Suadi, S. A. (2022). *Pendidikan damai: Pendekatan transformatif di Aceh*. Universitas Malikussaleh (Unimal). https://repository.unimal.ac.id/7717/1/Pidato%20Pengukuhan%20Prof.%20Dr.%20Suadi_Upload.pdf
- Suhendra, & Pratiwi, F. S. (2024). Komunikasi efektif sebagai kunci sukses dalam resolusi konflik di tempat kerja. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat STISIP Widyapuri Mandiri Sukabumi*, 2(1).

PERAN SEKRETARIS DALAM NEGOSIASI DAN RESOLUSI KONFLIK UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA YANG PRODUKTIF

(Desvita Sekar Putri Kirani, Ajeng Syifa, Abdullah Arif Nurhikmah, Ajeng Mutiarananda, Ira Riyani, Wisudani Rahmaningtyas)

- Sulaksana, N. (2017). *Geomorfologi dan penginderaan jauh*. Universitas Padjadjaran Press.
<http://ebook.press.unpad.ac.id/product/geomorfologi-dan-penginderaan-jauh/>
- Susanto, A. (2019). *Strategi komunikasi organisasi*. Prenada Media.
- Training Tambang. (2023). Training pengelolaan konflik di tempat kerja untuk sekretaris.
<https://trainingtambang.com/training-pengelolaan-konflik-di-tempat-kerja-untuk-sekretaris>
- Widya Wicara. (2023). 5 skill komunikasi yang harus dimiliki sekretaris. <https://widyawicara.com/5-skill-komunikasi-yang-harus-dimiliki-sekretaris>