

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENGENDALIKAN KONFLIK

TA. BRATA \*)

## ABSTRAK

Siklus kehidupan manusia dikelilingi oleh pertentangan alamiah sebagai ketetapan Allah (sunatullah) yang tertata sedemikian rupa sehingga melahirkan dinamika bagi kehidupan manusia itu sendiri. Adanya perbedaan antara malam dan siang melahirkan dimensi waktu; malaikat dan setan serta surga dan neraka melahirkan dimensi nilai dan moral; bumi dan langit seras barat-timur dan utara-selatan melahirkan dimensi ruang dan tempat. Perbedaan, pertentangan dan konflik merupakan suatu kewajaran dalam dinamika kehidupan manusia.

Dengan demikian merupakan suatu kewajaran, bahwa pertentangan atau konflik akan selalu ada selama manusia itu ada, baik secara individu maupun anggota kelompok ataupun masyarakat. Dalam kehidupan berorganisasi misalnya, konflik antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya atau antar anggota kelompok dengan anggota lainnya bisa saja terjadi. Sebab didalam suatu organisasi terdapat beberapa individu yang berbeda kepribadiannya, kepentingannya, latar belakang, sosial, budaya, agama, dan sebagainya. Konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis.

Oleh karena itu, pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dan bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang anti produktif dan destruktif, sebaliknya jika seorang pemimpin dapat mengendalikan dan mengelola konflik secara baik. Konflik merupakan masalah yang pelik untuk segera dicarikan pemecahannya. Konflik dapat bermanfaat terutama dalam : (1) Menciptakan kreativitas (2) Perubahan sosial yang konstruktif (3) Membangun keterpaduan kelompok, dan (4) Peningkatan fungsi kekeluargaan/ kebersamaan.

**Kata kunci :** *Kepemimpinan, konflik*

## A. PENDAHULUAN

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan ikatan-ikatan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas

pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain.

Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda

---

\*) Dosen Tetap FE Univ-PGRI Plg

tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok.

Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

## **B. DEFINISI KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan adalah adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam pengertian lain kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem dari pada manajemen. Karena mengingat peranan vital seorang pemimpin dalam menggerakkan

bawahan, maka timbul pemikiran di antara para ahli untuk bisa jauh lebih mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pengertian peran itu sendiri adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

## **C. DEFINISI KONFLIK**

Secara etimologi, kata konflik berarti perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Dalam Al-Quran konflik disepadankan maknanya dengan kata ikhtilaf seperti termaktub dalam surat Al-Baqarah ayat 164.

Sedangkan secara terminologi adalah suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan.

Robbins (1996) dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan

dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

#### D. KOMPONEN KONFLIK

Secara umum konflik terbagi atas tiga jenis seperti:

1. Kepentingan (*interest*), yaitu sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu
2. Emosi (*emotion*), yaitu sesuatu yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, benci, takut, dan lain-lain
3. Nilai (*values*), yaitu komponen konflik yang paling susah untuk dipecahkan sebab nilai merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata.

#### E. SUMBER KONFLIK

Sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima, seperti:

1. Biososial, pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini, frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik
2. Kepribadian dan Interaksi, termasuk di dalamnya adalah kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (*rivalitas*), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan
3. Struktural, konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat seperti yang disulut oleh kekuasaan, status, dan kelas sosial

4. Budaya dan Ideologi, intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya
5. Konvergensi (gabungan), dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

## E. CARA-CARA MENGENDALIKAN KONFLIK

Dalam mengendalikan konflik, cara-cara yang dapat dipakai adalah:

1. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan
2. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut
3. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok dalam pengambilan keputusan atau memecahkan masalah secara efektif.

Selain cara-cara yang disebutkan di atas ada beberapa cara lagi untuk mengendalikan dan mengatasi konflik menurut Nader dan Todd dalam salah satu bukunya *The Disputing Process Law in Teen Societies*, yaitu:

1. Bersabar (*Lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau dengan kata lain isu-isu dalam konflik tersebut mudah untuk diabaikan meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik itu berlanjut
2. Penghindaran (*Avoidance*), yaitu tindakan yang dilakukan untuk

mengakhiri hubungannya dengan cara meninggalkannya

3. Kekerasan / Paksaan (*Coercion*), yaitu tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan
4. Negosiasi (*Negotiation*), yaitu tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak keluarga
5. Konsiliasi (*Conciliation*), yaitu tindakan yang membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan
6. Mediasi (*Mediation*), yaitu cara mengendalkan konflik dengan cara pihak-pihak yang berkonflik tersebut menyerahkan penyelesaiannya kepada pihak ketiga
7. Arbitrasi (*Arbitration*), yaitu kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya
8. Peradilan (*Adjudication*), yaitu tindakan yang merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.

## F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KONFLIK

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

1. Kemantapan organisasi  
Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga

tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor ekstern meliputi:

1. Keterbatasan sumber daya, kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.
2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat, hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.
3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain, semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.
4. Pola interaksi dengan pihak lain, pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup

menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

## G. PENANGANAN KONFLIK

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri

Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya apa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.

2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat.

Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

3. Identifikasi sumber konflik

Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.

4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompromi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap

menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama –sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

## H. PERANAN PEMIMPIN DALAM MENGENDALIKAN KONFLIK

Konflik dapat diibaratkan seperti api yang dapat membakar dan menjalar kemana-mana dan memusnahkan jika tidak ditangani secara baik. Proses pengendalian konflik itu bermula dari persepsi tentang konflik itu sendiri, apa komponennya dan bersumber dari mana, kemudian menuju ke tahap realisasi, penghindaran, intervensi, pemilihan strategi dan implementasi dan evaluasi dampak yang ditimbulkan oleh konflik.

Untuk dapat mengatasi konflik-konflik yang ada pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan,

yang menurut persepsi masing - masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia

Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu tiap-tiap pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil suatu keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang melekat pada perannya.

Beberapa cara untuk mengatasi konflik menurut Nader and Todd, dalam salah satu bukunya, *The Disputing Process Law In Ten Societies*, yaitu :

1. Bersabar (*Lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap yang mengabaikan konflik begitu saja atau dengan kata lain isu- isu dalam konflik itu mudah untuk diabaikan, meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik itu berlanjut, karena orang yang berkonflik kekurangan informasi atau akses hukumnya tidak kuat.
2. Penghindaran (*Avoidance*), yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri

hubungannya dengan cara meninggalkan konflik, didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi dan emosional.

3. Kekerasan atau paksaan (*Coercion*), yaitu suatu tindakan yang diambil dalam mengataasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.
4. Negosiasi (*Negotiation*) ialah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang- orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dan term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasikan hubungannya dengan pihak lain.
5. Konsiliasi (*Conciliation*), yaitu tindakan untuk membawa semua yang berkonflik kemeja perundingan. Konsiliator tidak perlu mememinkan secara aktif satu bagian dari tahap negosiasi meskipun ia mungkin bisa melakukannya dalam batas diminta oleh yang berkonflik. Konsiliator sering menawarkan konstektual bagi adanya negosiasi dan bertindak sebagai penengah.
6. Mediasi (*Mediation*), hal ini menyangkut pihak ketiga yang menangani/ membantu

menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan.

7. Arbitasi (*Arbitration*), kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
8. Peradilan (*Adjudication*), hal ini merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.

Pendekatan berikut ini dapat digunakan sebagai kontribusi peran kepemimpinan dalam mengendalikan/menyelesaikan konflik :

- Sanggup menyampaikan pokok masalah penyebab timbulnya konflik. Konflik tidak dapat diselesaikan jika permasalahan pokoknya terisolasi. Konflik sangat tergantung pada konteks dan setiap pihak yang terkait seharusnya memahami konteks tersebut. Permasalahan menjadi jelas tidak berdasarkan asumsi, melainkan jika disampaikan dalam pernyataan pasti.
- Pendekatan dengan adanya konfrontasi dalam menyelesaikan konflik biasanya justru mengarahkan orang untuk membentuk kubu. Untuk itu, bicarakan pokok permasalahan, bukan siapa yang jadi penyebabnya.
- Bersedia melatih diri untuk mendengarkan dan

mempelajari perbedaan. Pada umumnya kemauan mendengarkan sesuatu dibarengi dengan keinginan untuk memberi tanggapan. Seharusnya kedua belah pihak berusaha untuk benar-benar saling mendengarkan

- Sanggup mengajukan usul atau nasehat. Ajukan usul baru yang disadari oleh tujuan kedua belah pihak dan dapat mengakomodasikan keduanya. Tawarkan juga kesediaan untuk selalu dapat membantu perwujudan rencana-rencana tersebut
- Meminimalisasi ketidakcocokan. Cari jalan tengah diantara kedua belah pihak yang sering berbeda pandangan dan pendapat. Fokuslah pada persamaan dengan mempertimbangkan perbedaan yang sifatnya tidak mendasar.

## I. PENUTUP

Kemampuan menangani konflik tentang terutama yang menduduki jabatan pimpinan. Yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi.

Dengan pengembalian yang cukup senang, pimpinan dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta akibatnya dengan sikap positif dan kemampuan kepemimpinannya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan



anggota organisasi yang dipimpinnya. Tentu manfaatnya pun dapat dirasakan oleh dirinya sendiri.

### **Kepustakaan**

Luthans F. **Organizational Behavior**,  
Mc Graw Hill, Singapore, 1981

Miftah Thoha. **Kepemimpinan dalam  
Manajemen**. PT.Raja Grafindo  
Persada, Jakarta, 1993.

Munandar AS. **Manajemen Konflik  
dalam Organisasi**, dalam  
Seminar Strategi Pengendalian  
Konflik dalam Organisasi,  
Fakultas Psikologi Universitas  
Indonesia, Jakarta, 1987

Robbins, SP. **Organizational  
Behaviour**, Prentice Hall, Siding,  
1979.

Winardi. **Manajemen Konflik (Konflik  
Perubahan dan  
Pengembangan)**, Mandar Maju,  
1994