

**STRATEGI PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

Oleh:

**I Gede Putu Mantra**

E-mail: [gedeputumant@gmail.com](mailto:gedeputumant@gmail.com)

Mahasiswa Magister Hukum Fakultas Hukum Universitas Indonesia

**ABSTRACT**

**Keywords:**

Strategy,  
Conflict,  
Organization

*The existence of conflicts within organizations is inevitable, conflicts are always present in every life of organizations, whether small organizations or large-scale organizations. It happens, because on the one hand the individuals/groups involved in the organization have different characters, backgrounds and purposes. On the other hand, interdependence is a characteristic of every organization's life. Factors that can influence conflict in the organization's working environment include differences in perception, resource constraints, departmentalization, interdependence, authority relations, roles and expectations, and ambiguity of jurisdiction. Not all conflict is detrimental to the organization, well-organized and well-managed conflict can benefit the organization as a unity. Managing conflict within an organization requires openness, patience and awareness of all parties involved and stakeholders of conflict that occurs within the organization. Some of the methods that are commonly used in managing conflict that occurs in an organizational environment, include: domination, compromise, and integrative resolution.*

**ABSTRAK**

**Kata kunci:**

Strategi,  
Konflik,  
Organisasi

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindarkan, konflik selalu hadir pada setiap kehidupan organisasi, baik organisasi kecil maupun organisasi bersekala besar. Hal ini terjadi, karena di satu sisi individu-individu/kelompok-kelompok yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, latarbelakang dan tujuan, yang berbeda-beda. Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain menjadi ciri setiap kehidupan organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya konflik dalam lingkungan kerja organisasi antara lain adanya perbedaan persepsi, keterbatasan sumber daya, departementalisasi, interpedensi, hubungan kewenangan, peran dan harapan serta ambiguitas yurisdiksi. Tidak semua konflik merugikan organisasi, konflik yang ditata dan dikelola dengan baik akan dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun pihak yang berkepentingan terhadap konflik yang terjadi dalam

---

organisasi. Beberapa cara yang sering dipergunakan dalam penanganan konflik yang terjadi di lingkungan organisasi, antara lain dengan cara: dominasi, kompromi, dan pemecahan secara integrative.

---

## **PENDAHULUAN**

Terjadinya konflik dalam setiap organisasi/perusahaan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena disatu sisi individu-individu /kelompok- kelompok yang terlibat dalam organisasi/perusahaan mempunyai karakter, tujuan, visi maupun gaya yang berbeda-beda. Disisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter dalam setiap organisasi/perusahaan, akan tetapi tidak semua konflik merugikan organisasaasi/perusahaan. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi/perusahaan sebagai suatu kesatuan. Menata konflik dalam suatu organisasi/perusahaan diperlukan keterbukaan, kesabaran, serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang sedang terjadi. Apabila konflik tersebut diberikan berkembang tidak terkendali tentu akan menimbulkan dampak yang sangat luas dan sangat merugikan bagi organisasi/perusahaan, maka dari itu konflik yang terjadi perlu dikelola dengan baik. Model pendekatan pengelolaan konflik begitu beragam tergantung pada lingkup, bobot, dan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya konflik dalam suatu organisasi/perusahaan. Ada yang menerapkan model pendekatan negosiasi, formal dan informal, kompromi serta pendekatan mediasi. Dalam praktek memang sulit dilakukan apalagi konflik tersebut diciptakan dengan maksud tidak untuk membangun organisasi/perusahaan yang sehat. Melainkan untuk kepentingan pribadi dalam membangun kekuasaan, kekuatan dan pengaruh. Kepentingan individu ditempatkan di atas kepentingan organisasi/perusahaan, ketika hal itu terjadi ketegangan-ketegangan akan timbul mulai dari ketidak sepakatan tentang suatu tujuan serta kebijakan perusahaan yang mengakibatkan proses produksi, distribusi dan transaksi bisnis menjadi terganggu.

## **METODE PENELITIAN**

Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi (2003) dalam bukunya *Metodelogi Penelitian*, menjelaskan bahwa: "cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pemikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan dengan cara mencari, mencatat, merumuskan, dan menganalisis sampai menyusun laporan"

Metode penulisan yang dipergunakan dalam penyusunan tulisan ini dilakukan dengan menggunakan metode empiris dengan sifat deskriptif kualitatif, yaitu dengan mengkaji buku-buku (literatur) yang ada hubungannya dengan manajemen konflik.

## **PEMBAHASAN**

### Pengertian Konflik

Konflik dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena, mereka mempunyai status, tujuan dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka.

Dalam literatur disebutkan ada beberapa pengertian konflik, antara lain sebagai berikut:

1. Marquis dan Huston (Ekawarna, 2018 : 7) mendefinisikan konflik “sebagai perselisihan internal yang dihasilkan dari perbedaan gagasan, nilai atau perasaan antara dua orang atau lebih”.
2. Menurut Luthans (1981 : 5) 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”. (<https://staffnew.uny.ac.id>)
3. Clinton F. Fink (dalam Kusworo, 2019 : 8) menyatakan bahwa: konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonistis yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-teres eksklusif dan tidak bisa dipertemukan sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda. Selanjutnya Fink juga menyatakan konflik sebagai interaksi yang antagonistis mencakup tingkah laku yang lahiriah yang nampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar gerilya, perang, dan lain-lain.
4. Robbins (1996 : 1) 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 negative” (<https://staffnew.uny.ac.id>, diakses, 29-09-2023)
5. Stoner J. A. F & Freeman R. E. berpendapat, bahwa Konflik Organisasi adalah “mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian”. (Wahyudi, 2019 : 17)

Dari beberapa pengertian konflik yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu keadaan yang disebabkan oleh pertentangan yang terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok dalam organisasi yang memiliki tujuan, nilai, gagasan, persepsi, dan latar belakang yang berbeda-beda.

### Jenis-Jenis Konflik

Terjadinya konflik dalam setiap lingkungan kerja organisasi merupakan suatu hal yang dianggap wajar terjadi, karena individu-individu/kelompok-kelompok yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, visi dan tujuan, yang berbeda-beda.

Dalam organisasi dengan skala besar maupun kecil yang pernah mengalami dan menyelesaikan konflik-konfliknya, setidaknya membagi jenis konflik menjadi 4 (empat) (Sukanto, 1996:232), masing-masing sebagai berikut:

- 1) Konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (*person-role conflict*) di mana peraturan yang berlaku tak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang tersebut memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.
- 2) Konflik antar peranan (*inter-role conflict*) di mana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan seperti seseorang yang menjadi mandor dalam perusahaan tetapi juga sebagai ketua serikat pekerja.
- 3) Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), misalnya seorang rektor yang harus memenuhi permintaan dari dekan-dekan fakultas yang berlainan atau dekan yang harus mengakomodir semua kepentingan/kebutuhan para ketua jurusan yang juga sangat bermacam-macam.
- 4) Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*). (<https://staffnew.uny.ac.id>, diakses, 29-09-2023)

### **Penyebab Konflik**

Menurut Hardjana, A. M (1994:24), sebab-sebab umum yang sering menimbulkan konflik dalam suatu organisasi antara lain:

- 1) Salah pengertian.

Informasi/berita yang tidak dikomunikasikan secara lengkap/utuh dapat menimbulkan konflik. Informasi yang lengkap dan jelas tetapi tidak disampaikan tepat waktu juga dapat menimbulkan konflik.

Dari sisi penerima informasi/pesan, semua pesan telah diterima secara komplit/utuh, jelas, tepat waktu, tetapi salah dalam memahami dan menterjemahkan informasi yang diterima tersebut.

- 2) Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dianut.

Orang yang bekerja karena ingin mendapatkan upah/gaji demi kehidupan ekonomi keluarga akan sangat berbeda motivasi/semangat dan cara kerjanya jika dibandingkan dengan orang yang bekerja hanya karena ingin mengabdikan dirinya sebagai panggilan hidup. Orang-orang yang secara materi sudah berkecukupan, bekerja kadangkala hanya digunakan untuk memperoleh status sosial saja, sehingga kondisi semacam ini memunculkan disorientasi kerja antara orang satu dengan lainnya.

- 3) Perebutan dan persaingan dalam hal fasilitas kerja dan suatu jabatan yang terbatas.

Konflik dapat muncul dalam situasi di mana orang-orang yang berkeinginan untuk menduduki jabatan supervisor, manajer, direktur, sampai presiden direktur sangat banyak sementara pos-pos jabatan yang ingin dituju sangatlah terbatas. Perebutan/persaingan pos-pos jabatan seperti di atas sangat potensial menimbulkan gesekan kepentingan. Keterbatasan fasilitas kendaraan dinas, alat kerja seperti komputer, mesin ketik, kalkulator, dan tempat parkir juga bisa menjadi perebutan dan saling menguasai satu sama lain.

- 4) Masalah wewenang dan tanggungjawab.

Jenis pekerjaan yang bermacam-macam dan saling memiliki keterkaitan satu sama lain memungkinkan terjadinya lempar tanggungjawab atas pekerjaan tertentu. Dalam organisasi yang besar dengan kompleksitas pekerjaan dan masalah yang besar, batas-batas wewenang dan tanggungjawab antar lini atau

bagian/departemen walaupun sudah jelas dan terstandar tetapi seringkali masih menyisakan persoalan-persoalan yang di luar kebiasaan.

5) Penafsiran yang berbeda atas suatu hal, perkara, dan peristiwa yang sama.

Organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan berbagai latar belakang suku, agama, pendidikan, jenis kelamin, dan usia memiliki tingkat heterogenitas yang sangat tinggi. Karena anggota organisasi yang berbeda latar belakang, sudah barang tentu keinginan, harapan, sudut pandang, ide, gagasan, dan tujuan setiap orang juga berbeda-beda pula. Perbedaan sudut pandang terhadap suatu peristiwa antar individu memungkinkan munculnya pertentangan pendapat yang bias dapat menimbulkan konflik. Organisasi yang identik dengan birokrasi, aturan, dan tata tertib memaksa tiap individu mematuhi dan menepati aturan-aturan tersebut. Dalam menjalankan aturan dan tata tertib seorang pegawai/karyawan ada yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain, hal ini diakibatkan oleh perbedaan penafsiran, sudut pandang, dan interpretasi atas peraturan yang ada.

6) Kurangnya kerja sama antar pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, dan antara pimpinan dengan pimpinan dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal.

Penyebab hasil kerja yang tidak optimal tersebut seringkali dicarikan kambing hitam (*scape goat*), saling menyalahkan, saling mencari pembenaran sendiri, bahkan saling mencaci yang akhirnya menimbulkan konflik dalam organisasi.

7) Tidak menaati tata tertib yang berlaku bagi semua anggota organisasi.

Jika pada kasus nomor 5 di atas orang melanggar tata tertib (tidak sengaja) karena perbedaan penafsiran, dalam kasus pegawai yang tidak menaati tata tertib lebih disebabkan karena sikap pegawai yang tidak disiplin. Sikap tidak disiplin yang ditunjukkan oleh seorang pegawai karena adanya kecenderungan penyimpangan perilaku yang dapat menimbulkan kecemburuan/kekecewaan terhadap pegawai-pegawai yang taat dan tertib dengan peraturan. Kecemburuan/kekecewaan inilah yang bisa menjadi penyulut timbulnya konflik dalam organisasi.

8) Ada usaha untuk menguasai dan merugikan.

Pada dasarnya setiap orang tidak ada yang mau dikuasi, dijajah, disepelkan, dan di tindas harga diri dan eksistensinya dalam pergaulan di level manapun. Organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok orang seringkali ingin mencari pengaruh dan menunjukkan superioritasnya diantara kelompok-kelompok minoritas yang lain. Usaha kelompok tertentu dalam organisasi untuk menguasai kelompok lain dengan tujuan mencari keuntungan di satu sisi dan merugikan di sisi yang lain dapat memunculkan situasi/gejolak terutama kelompok yang merasa dirugikan. Gejolak yang muncul inilah yang dapat membulkan konflik organisasi yang harus diredam dan dicarikan penyelesaiannya oleh para manajer/pimpinan.

9) Pelecehan pribadi dan kedudukan.

Orang yang pribadi dan kedudukannya dilecehkan merasa harga dirinya di injak dan dan direndahkan. Apalagi orang yang melecehkan tersebut secara hirarki tidak setara kedudukannya dibandingkan dengan orang yang dilecehkan. Seorang yang pribadi dan kedudukannya diremehkan dan dihina orang lain biasanya melakukan perlawanan. Kadangkala perlawanan melibatkan bawahan masing yang berkonflik, sehingga cakupan konfliknya menjadi meluas.

10)Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja.

Pada dasarnya orang yang sudah berada pada posisi nyaman (comfort zone) memiliki kecenderungan untuk memepertahankan status quo alias tetap. Bagi orang yang berada dalam wilayah nyaman, perubahan dianggap sebagai ancaman yang harus dilawan. Perubahan hanya akan merugikan dirinya, baik dari sisi karir, kedudukan, kewenangan, pestise, pengaruh maupun secara ekonomi. (<https://staffnew.uny.ac.id>, diakses, 25-09-2023).

### **Penanganan Konflik Dalam Organisasi**

Menurut Hendriks (2001: 7), ada hal-hal yang Perlu diperhatikan dalam mengatasi Konflik

- 1) Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
- 2) Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
- 3) Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
- 4) Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
- 5) Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
- 6) Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/unit kerja.
- 7) Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
- 8) Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

Dalam literatur disebutkan, “pada saat ini sejumlah ahli manajemen beranggapan, bahwa konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindari dan keberadaannya dapat memperjelas masalah, mengetahui kekurangan organisasi, solusi terhadap kelemahan dapat mengarah pada tujuan organisasi”. (Wahyudi, dkk. 2019 : 4)

Untuk mengatasi konflik yang timbul dalam organisasi, diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan karyawan/pegawai ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Hersey & Blanchard menyatakan, “kemampuan pemimpin organisasi dalam penanggulangan konflik dapat berpengaruh pada produktivitas kerja organisasi”. (Wahyudi, dkk. 2019 : 4). Senada dengan Hersey & Blanchard, Cummings mengemukakan, bahwa “ penyelesaian konflik secara adil dan jujur yang dilakukan oleh manajer dapat mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan”. (Wahyudi, dkk. 2019 : 4)

Tidd dan Friedman (dalam Ekawarna, 2018 : 8) mengemukakan, bahwa “penanganan konflik mengurangi dampak negatif dari konflik dan ketidak pastian, serta penggunaan gaya penanganan konflik yang positif dapat mengurangi dan menghapus pengaruhnya”. Sedangkan Rahim (2002) mengemukakan, bahwa “ perusahaan dapat menjadi efektif jika mereka mengelola dan meningkatkan proses penanganan konflik dan cara mereka melakukan entervensi”. (Ekawarna, 2018 : 8)

Penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang berkonflik. Menurut Winardi (dalam Wahyudi, dkk. 2019 : 50), metode penyelesaian konflik yang

paling banyak dipergunakan adalah “dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integrative”. Metode penyelesaian konflik dengan cara dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integrative dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dominasi (penekanan).

Dominasi dan penekanan mempunyai makna yang sama, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukan memecahkannya, yaitu dengan memaksanya tenggelam kebawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan yang kalah. Pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada yang menang yang lebih tinggi kekuasaannya. Dominasi dan penekanan bisa dilakukan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan keputusan dengan suara terbanyak.

2. Kompromi.

Cara ini mencoba menyelesaikan konflik dengan cara menemukan dasar yang ditengah dari dua pihak yang berkonflik (*win-win solution*). Dimana cara ini dapat memperkecil kemungkinan munculnya permusuhan yang terpendam dari kedua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada pihak yang merasa menang maupun pihak yang merasa kalah. Meskipun demikian, dipandang dari sudut organisasi pemecahan ini bukanlah merupakan cara yang terbaik, karena tujuannya hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan.

3 Penyelesaian secara integrative.

Dengan menyelesaikan konflik secara integrative, dimana konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan konflik secara bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan masalah (*problem solving*). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur dari pihak yang berkonflik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Menurut Wahyudi (2006 : 15), untuk menyelesaikan konflik ada beberapa cara yang harus dilakukan antara lain:

1. Disiplin.

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Seseorang harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

2. Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan.

Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya.

3. Komunikasi.

Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

4. Mendengarkan secara aktif.

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan seseorang telah memiliki pemahaman

yang benar, mereka dapat merumuskan kembali seseorang dengan tanda bahwa mereka telah mendengarkan. Apabila metode-metode penyelesaian konflik yang ada, diantaranya sebagaimana tersebut di atas tidak berhasil mencapai kesepakatan atau mencapai titik temu, maka diperlukan campur tangan pihak ketiga yang memiliki kredibilitas dalam mengelola konflik. Hal tersebut dapat dilakukan melalui Lembaga Arbitrase (*Arbitration*), Mediasi (*Mediation*) dan Lembaga konsultasi.

## **PENUTUP**

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dengan individu, baik individu pimpinan maupun individu karyawan, konflik individu dengan kelompok, maupun konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok yang lain. Tidak semua konflik yang terjadi merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikelola dengan baik akan dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan, sebaliknya apabila konflik tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka, hal ini akan dapat merugikan kepentingan organisasi.

Beberapa cara yang paling banyak dipergunakan dalam penyelesaian konflik yang terjadi dalam organisasi adalah dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integrative.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **BUKU**

- Ekawarna, 2018, *Manajemen Konflik Dan Stres*, Jakarta, Pt. Bumi Aksara.
- Hendriks, William. 2001. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusworo, 2019, *Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi*, Cet.I, Jatinangor, Alqaprint.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi (2003) dalam bukunya *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Sukanto Reksohadiprodjo, 1996. *Organisasi Perusahaan (Teori, Struktur, dan Perilaku)* BPFE, Yogyakarta.
- Wahyudi. 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi : Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi, dkk, 2019, *Manajemen Konflik Dan Stres Dalam Organisasi*, Cet.II, Bandung, Alfabeta.