



Pemimpin Transformasional Dalam Menangani Konflik Organisasi

Transformational Leaders in Handling Organizational Conflict

Asnofidal

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

Abstract

This paper aims to describe (1) understanding of transformational leadership, (2) conflicts that affect organizational development (3) the role of transformational leaders in resolving conflicts. The discussion of the problem in this paper is carried out using a qualitative approach with a deductive method, namely discussing the problem to be studied by writing down the discussion described in general and then drawing a specific conclusion. The results of the discussion explained that; (1) Transformational leadership is a leadership style that transforms the values of members personally so that they can be used as supporters or supporters of the vision and goals to be achieved by the organization being run. Leaders with this leadership style can make their subordinates or followers see the organizational goals to be achieved clearly so that they can eliminate their personal interests under the organization's interests. (2) Conflict is a serious problem that can harm an organization. Although conflicts can be beneficial and detrimental, adverse conflicts can hinder the pace of organizational development, ultimately leading to a decline in the organization. (3) The role of a leader in resolving conflicts can be done in various ways, including if the conflict occurs because it arises from within itself, it can unsettle the people associated with it.

Keywords: *Transformational leadership; Organizational conflict; Conflict management*

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan (1) pemahaman kepemimpinan transformasional (2) konflik yang mempengaruhi perkembangan organisasi (3) peran pemimpin transformasional dalam menyelesaikan konflik. Pembahasan masalah dalam tulisan ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deduktif yaitu membahas masalah yang akan dipelajari dengan menuliskan topik pembahasan yang diuraikan secara umum kemudian ditarik suatu kesimpulan secara khusus. Hasil diskusi menjelaskan bahwa; (1) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mentransformasikan nilai-nilai anggota secara pribadi sehingga dapat dijadikan sebagai pendukung atau pendukung visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang dijalankan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat bawahan atau pengikutnya dapat melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan jelas sehingga dapat menyingkirkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan organisasi. (2) Konflik merupakan masalah serius yang dapat merugikan suatu organisasi. Konflik dapat bersifat menguntungkan dan merugikan, konflik yang merugikan dapat menghambat laju perkembangan organisasi yang pada akhirnya akan menimbulkan kemunduran dalam organisasi. (3) Peran seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dapat dilakukan

1

Corresponding author's email: asnofidal@gmail.com

This is an open-access article distributed under the terms a CC By-SA 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

dengan berbagai cara termasuk jika konflik terjadi karena muncul dari dalam dirinya sendiri yang dapat meresahkan orang-orang yang terkait dengannya

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; Konflik organisasi; Manajemen konflik

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti dari administrasi. Sondang Siagian mendefinisikan kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dalam berfikir dan bertindak menuju kepada perilaku organisasional (Miao, Humphrey, and Qian, 2018).

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mennggiring dan mempengaruhi prestasi organisasi. Suatu organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. tidak terlepas dari adanya pemimpin yang mampu menggerakkan para karyawannya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Peranan pemimpin dalam rangka mempengaruhi para karyawannya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan itu sendiri. Usaha ataupun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan karyawannya dikenal dengan istilah kepemimpinan. Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Hal ini menunjukkan sebagai pemimpin dalam suatu organisasi berada pada posisi

yang terpenting. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan keefektifan maupun tingkat produktivitas suatu organisasi (Eliyana, Ma'arif, and Muzakki, 2019). Namun demikian tugas pemimpin bukan hanya mengatur dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi, tapi juga menangani konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut. Diantara penyebab timbulnya konflik adalah adanya penolakan terhadap perubahan, adanya perbedaan-perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok, dan sebagainya (Tabassi et al. 2017).

Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda (Botsford Morgan, Perry, and Wang, 2018). Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia akan berpengaruh pada efektivitas

organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik (Jovanović et al. 2017; Pasla, 2009). Disinilah tugas pemimpin, bukan hanya menciptakan harmoni/keselarasan yang statis dalam perusahaan, akan tetapi untuk mencapai sasaran organisasi atau sasaran bersama secara efektif.

Penelitian menunjukkan bahwa heterogenitas di antara anggota kelompok dan kelompok dan organisasi dapat meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas keputusan, dan mempermudah perubahan dengan meningkatkan keluwesan anggota. Di sisi lain hasil penelitian proses pengambilan keputusan kelompok juga telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik (Ferris et al. 2018), oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang memuaskan para pengikutnya dalam bekerja sehingga diperoleh pengikut yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi dimasa yang akan datang (Karacay et al. 2019).

Suatu organisasi, dimana pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran dimana pemimpin akan meningkatkan sumber daya

manusia dan berusaha akan memberikan reaksi yang akan menimbulkan semangat dan kinerja para pengikut yang tinggi. Hal tersebut dapat terjadi apabila seorang pemimpin memberikan contoh gaya kepemimpinan yang baik dan patut untuk ditiru. Kepemimpinan transformasional berusaha untuk menginspirasi kinerja yang luar biasa. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki berbagai cara untuk memberikan motivasi kepada pengikutnya agar dapat meningkatkan kinerja pengikutnya dengan cara memberikan dorongan yang lebih kepada pengikut, memberikan contoh untuk lebih mementingkan kelompok dari pada individu untuk kebaikan bersama, dan memberikan fasilitas kepada pengikut untuk lebih semangat dalam bekerja (Buil, Martínez, and Matute 2019). Peran kepemimpinan transformasional dalam menangani konflik organisasi menarik untuk dikaji. Melalui kajian literatur melalui kepustakaan dan media lainnya, diharapkan lebih memahami gaya kepemimpinan transformasional dan perannya dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut.

TINJAUAN LITERATUR

Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama oleh James McGregor Burns. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (transform) nilai anggota

secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan gol yang ingin dicapai oleh organisasi yang kita jalankan (Broekema et al. 2019). Hal ini dilakukan dengan memberikan lingkungan yang mendukung bagi pembentukan hubungan antar anggota dan dengan memberikan kepercayaan pada anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi tersebut. anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi tersebut.

Dari berbagai sudut pandang pendapat para ahli manajemen Stephen R. Covey, David Ulrich, dan Luthan, ditambah sejumlah penelitian tentang perilaku organisasi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diharapkan dan diperlukan di era milenial ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) (Dadi Permadi & Daeng Arifin, 2010). Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Contoh, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energy, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifestasi, motif berprestasi menjadi prestasi nyata (Sudarwan Danim, 2006). Dalam pandangan John Jacob mengungkapkan bahwa

kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap bawahan dengan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, rasa hormat kepada atasan dan memiliki motivasi untuk berbuat lebih (John Jacob Gardiner, 2017). Sedangkan Bass, proses kepemimpinan yang mempengaruhi secara transformasional - proses dua arah, pimpinan mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pimpinan (Wirawan, 2013)

Sri Rahmi mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin dalam usahanya membangun kesadaran bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Tujuh prinsip kepemimpinan transformasional dalam organisasi pendidikan yaitu: (1) simplikasi; (2) motivasi; (3) fasilitasi; (4) inovasi; (5) tekad; (6) mobilitas; (7) siap-siaga (Sri Rahmi, 2014).

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma (Veithzal Rivai, dkk, 2013)

Secara ringkas, esensi kepemimpinan transformasional menurut Uhar adalah sebagai inspirator, mampu memadukan minat pribadi dan kelompok, berorientasi terhadap perubahan, memberdayakan bawahan, dan memiliki orientasi jangka panjang.

Menurut Wibowo, *transformasional leadership* adalah tentang memimpin, mengubah strategi, dan budaya sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Elemen-elemen dari kepemimpinan transformasional menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo antara lain: (1) membangun visi strategis (*develop a strategic vision*); (2) mengkomunikasikan visi (*communicate the vision*), adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi untuk organisasi; (3) pemodelan visi (*model the vision*), tidak hanya berbicara tetapi “*walk the walk*” dengan melangkah dari kenyamanan untuk melakukan sesuatu yang mencerminkan visi; (4) membangun komitmen pada visi (*build commitment to the vision*), mentransformasikan visi memerlukan komitmen (Wibowo, 2015).

Menurut Yukl pedoman untuk kepemimpinan transformasional adalah: (1) menyatakan visi yang jelas dan menarik; (2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai; (3) bertindak secara rahasia dan optimis; (3) memperlihatkan keyakinan

terhadap pengikut; (4) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting; (5) memimpin dengan memberikan contoh; dan (6) memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu (Gary Yukl, 2009).

Komariah (2010), Wirawan (2013), dan Susanto (2016), secara serempak mengutip pendapat Bass, Avoliomenyatakan empat faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) *idealized influence* (pengaruh idealisasi); (2) *individual consideration* (konsiderasi individual); (3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual); dan (4) *inspiration motivation* (motivasi inspirasi).

1. *Idealized influence* (pengaruh idealisasi); dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan percaya diri dari orang yang dipimpinya, dengan ciri-ciri sebagai berikut: pemimpin memberi kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan terhadap pegawainya;
2. *Individual consideration* (konsiderasi individual); tercermin dari perilaku yang menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan pegawai dan memberikan makna yang bersemangat untuk membangkitkan antusiasme dan optimisme, ciri-cirinya pimpinan

memberikan arti dan tantangan, menaikan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen, mengkomunikasikan harapan-harapan, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi, memfokuskan usaha.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual; yaitu pemimpin mempraktekan inovasi-inovasi didasarkan pada pengetahuan yang secara intelektual diterjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini memiliki indikatorr pemimpin sebagai intelektual, mendorong bawahan untuk belajar, mempraktekan pendekatan baru dalam pekerjaan, pimpinan menciptakan rangsangan dan berfikir inovatif, merancang kembali masalah, mensimulasi intelektual, memecahkan masalah secara hati-hati.
4. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi); pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, dan harapan, memberikan bantuan, memberikan pelayanan sebagai mentor, mengekspresikan penghargaan, mengkritik secara kondusif dan menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar (Susanto, 2016).

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi efektivitas organisasi adalah penelitian Kayode, bahwa diantara faktor lain seperti komunikasi dan motivasi, faktor kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Emmanuel et.all, 2013). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Akinola pada beberapa provinsi di Nigeria, dimana kepemimpinan memiliki faktor penting dalam menentukan efektivitas sekolah.

Berdasarkan kajian konsep yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah tim atau organisasi dengan mentransformasikan, menciptakan, mengkomunikasikan perubahan dalam mewujudkan visi organisasi dan menjadi inspirasi bawahan untuk mencapai visi tersebut.

Konsep Konflik Organisasi dan Manajemen Konflik

Dalam proses pengelolaan organisasi, seringkali terjadi konflik yang menghambat proses itu sendiri. Konflik merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik perubahan dan kehidupan akan bersifat

permanen pula. Konflik dapat merugikan organisasi, maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik.

Secara etimologi, konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*). Konflik berasal dari kata *confilgere*, *conflictuan*, artinya saling berbenturan, tabrakan, ketidak sesuaian, oposisi atau interaksi yang antagonistis pertentangan (Mangkunegara, 2005). Konflik dalam organisasi terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merentasi hubungan individu dan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Dikatakan konflik sebuah hal yang tidak terelakan dalam organisasi tetapi dapat diselesaikan. Pada dasarnya, konflik bermula pada saat satu pihak merasa tidak senang atau berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting.

Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan perilaku individu dikemukakan Rukyot bahwa konflik adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang (Wahab, 2011). Sementara pengertian konflik melalui pendekatan organisasi, diungkapkan oleh Davis dan Newstrom yaitu situasi yang timbul dari ketidaksepakatan atas tujuan yang perlu dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai (Davis dan Newstrom, 1993).

Dalam batas-batas tertentu, konflik dalam organisasi dapat memberikan pengaruh positif atau menguntungkan. Namun, apabila lewat batas tertentu, konflik dapat menimbulkan dampak negatif atau merugikan. Sedangkan menurut Veithzal, konflik organisasi dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroposisi terhadap anggota yang lain. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2009). Berstein, memandang konflik merupakan suatu pertentangan atau perbedaan yang tidak dapat dicegah. Konflik ini mempunyai potensi yang memberikan pengaruh positif dan negatif dalam interaksi manusia. Menurut Webster (1966), dalam Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin (2003), istilah "*conflict*" dalam bahasa aslinya berarti suatu "perkelahian, peperangan, atau perjuangan" yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Arti kata itu kemudian berkembang menjadi "ketidaksepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan".

Menurut John Suprihanto, ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu: (1) pandangan tradisional, bahwa konflik itu buruk; (2) pandangan perilaku, bahwa konflik sebagai suatu yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi; (3) pandangan interaksi, bahwa konflik merupakan hal

yang tidak bisa dihindari dan bahkan diperlukan, karena memang organisasi dirancang dan bekerja (Wahab, 2011). Beberapa pandangan para pakar terkait konflik terhadap organisasi terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1. Pandangan Konflik para Ahli

TEORI	PANDANGAN	SIFAT
Robbins. (1966)	Menurut perspektif sosiologis Tradisional (<i>The Traditional View</i>); Hubungan Manusia (<i>The Human Relation View</i>); Interaksionis (<i>The Interactionist View</i>);	Destruktif Konstruktif Konstruktif
Stoener & Freeman. (2012)	Tradisional (<i>Old View</i>); Modern (<i>Current View</i>);	Destruktif Konstruktif
Myers. (1983)	Pandangan tradisional Pandangan kontemporer	Destruktif Konstruktif

Konflik dapat berakibat buruk atau baik bagi organisasi, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik tersebut dikelola (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2013). Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut: (a) konflik fungsional, sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja; (b) konflik disfungsional, adalah setiap interaksi diantara kelompok atau individu yang merugikan organisasi; (c) konflik dan kinerja organisasi (Jimmy L. Gaol, 2002). Konflik adalah perbedaan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok yang bersifat

antagonis, yang terjadi karena kepentingannya dihalang halangi atau akan dihalang-halangi (Suprapti, 2016).

Robbins dalam Dedy Mulyadi menjelaskan bahwa konflik itu baik bagi organisasi jika: (a) konflik merupakan alat perubahan; (b) konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (*cohesiveness*) kelompok; (c) konflik dapat memperbaiki keefektifan kelompok dalam organisasi; (d) konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif. (Deddy Mulyadi, 2013). Pendapat sedikit berbeda diungkapkan John dalam Sunyoto (2013), beberapa manfaat konflik yaitu: (1) meningkatnya kreatifitas dan inovasi; (2) meningkatnya kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik; (3) meningkatnya kepaduan kelompok; dan (4) menurunnya perbedaan individual. Menurut Winardi (2012), konflik pasti terjadi dalam sebuah organisasi dan proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif dalam organisasi yang bersangkutan. Selain itu mengintroduksi konflik secara sengaja (intensional) ke dalam proses pengambilan kebijakan dapat menguntungkan. Selain itu dengan adanya konflik anggota juga dapat merasakan suasana kompetitif.

Menurut Wahyudi, konflik disebabkan berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal

dapat berupa (1) keterbatasan sumber daya; (2) kegagalan komunikasi; (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi; (4) saling ketergantungan tugas; dan (5) sistem penggajian. Sedangkan faktor eksternal meliputi (1) perkembangan iptek; (2) peningkatan kebutuhan masyarakat; (3) regulasi dan kebijakan pemerintah; (4) munculnya kompetitor baru; (5) keadaan politik dan keamanan; dan (6) keadaan ekonomi masyarakat (Wahyudi, 2008). Selanjutnya, beberapa teknik yang dapat menstimulasi konflik, yaitu komunikasi, memasukan orang-orang luar, restrukturisasi organisasi, dan menunjuk pembela hukum (Mukhlis, 2010).

Suatu konflik tidak selalu merugikan, didalam organisasi konflik diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pimpinannya. “konflik seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada dalam atau sedang berdiri di ambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang pengungkapan perbedaan pendapat, kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas”. Konflik yang terjadi dapat bersumber melalui hal berikut: a) Perbedaan individu, yang

meliputi perbedaan pendirian dan perasaan;b) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda; c) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok; d) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam organisasi (Suprati, 2016). Walaupun demikian pemimpin perlu memahami beberapa sebab yang dapat memahami suatu konflik, terutama untuk mendapatkan manfaat dalam menanganinya serta mampu menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan efektivitas organisasi. Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan, karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya (Indrawijara, 2009).

Ada beberapa sumber konflik dalam sebuah organisasi :

1. Faktor Komunikasi (communication factors) : disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau komunikasi yang kurang baik antar bawahan,antar pimpinan ataupun antar bawahan dan pimpinan.
2. Faktor Struktur tugas maupun struktur organisasi (job structure or organization structure) : disebabkan oleh kurang baiknya susunan struktur organisasi yang dibuat

3. Faktor yang bersifat personal (personal factors) : disebabkan oleh faktor individu yang memang sudah saling memiliki konflik satu sama lainnya
4. Faktor lingkungan (environmental factors) : faktor lingkungan yang kurang mendukung organisasi tersebut (Indrawijaya, 2009).

Berdasarkan uraian diatas, konflik dalam sebuah manajemen perlu diperhatikan dengan baik. Jenis konflik dapat digolongkan tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi, apakah dilihat dari fungsi, dilihat dari pihak yang terlibat didalamnya, atau dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi.

Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ke tiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen Konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak lain dalam rangka mengarahkan konflik ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu penyelesaian konflik secara *win-win solutions* (Suprpti, 2006). Adapun pengertian Manajemen Konflik menurut Wahyudi adalah teknik yang dilakukan pimpinan dalam mengelola konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dan bersaing (Wahyudi, 2008). Menurut Wirawan, pimpinan perlu memahami berbagai jenis konflik sebelum mengelolanya. Jenis-Jenis konflik antara lain:

1. Konflik personal (Konflik yang terjadi pada diri seseorang)
2. Konflik interpersonal (Konflik yang terjadi apabila pimpinan memiliki interes personal lebih besar dibandingkan interes terhadap organisasinya)
3. Konflik konstruktif (Konflik yang mengarah pada mencari solusi terkait substansi konflik)
4. Konflik destruktif (Konflik yang menghasilkan *win* dan *lose*)
5. Konflik realistik (Konflik yang terjadi karena perbedaan cara pandang dalam mencapai tujuan organisasi)
6. Konflik non realistik (Konflik yang tidak ada kaitannya dengan isu substansi penyebab konflik)

7. Konflik dalam sektor kehidupan (Konflik yang terjadi dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, ras, agama, militer, dan bisnis) (Wirawan, 2013)

Sementara itu, Dedy Mulyadi (2013) dengan mengutip pendapat Gibson, mengidentifikasi teknik pengelolaan konflik, yaitu: (1) keterbatasan sumber daya; (2) komunikasi; (3) perbedaan individu; dan (4) struktur organisasi. Keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu dan kelompok. Menurut Ross (2005), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ke tiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik. Sementara Minnery (2007)

menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses. Proses manajemen konflik merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik dilakukan secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Tujuan mengelola konflik menurut Wahyu Suprpti antara lain adalah:

1. Meminimalisasi adanya konflik antar pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat, baik pengelola, penyelenggara, peserta diklat, tamu maupun widyaiswara.
2. Terjalin hubungan yang harmonis antara pelaku dalam penyelenggaraan diklat sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.
3. Efektif dan efisiensi dalam penyelenggaraan diklat karena para pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat mampu menyelesaikan permasalahan secara win-win solution sehingga tujuan diklat tercapai.
4. Meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi (Suprpti, 2016).

Selanjutnya, konflik jika dikelola dengan baik akan bermanfaat bagi organisasi, antara lain sebagai berikut : a) Membuat suatu organisasi hidup, bila pihak-pihak yang berkonflik memiliki kesepakatan untuk mencari jalan keluarnya. Demikian

juga konflik yang terjadi dalam diklat. Kegiatan diklat akan lebih efektif dan efisien apabila masing-masing pihak telah menyelesaikan konfliknya; b) Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan merupakan salah satu akibat dari konflik, yang tujuannya tentu meminimalkan konflik yang akan terjadi dikemudian hari; c) Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam system serta prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi; d) Memunculkan keputusan-keputusan yang inovatif (Suprapti, 2016). Konflik dapat membuat masing-masing individu meningkatkan kompetensi dirinya, sehingga akan meningkatkan inovasi dalam diri dan organisasi; e) Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat; f) Perbedaan persepsi akan meningkatkan kompetensi dalam berfikir kritis. Sebaliknya di samping konflik bermanfaat tentunya juga merugikan, beberapa kerugian yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain: a) Menghambat komunikasi. Konflik yang terjadi akan berdampak masing-masing pihak membatasi dalam hal komunikasi. Pembatasan dalam berkomunikasi tidak akan meminimalisasi konflik; b) Mengganggu kohesi (keeratan hubungan). Konflik yang ada akan mengganggu masing-masing pihak dalam berkoordinasi dan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga

akan mengganggu dalam pelaksanaan pekerjaan; c) Mengganggu kerjasama atau "team work". Konflik yang terjadi dalam organisasi akan mengganggu kerjasama antar anggota kelompok dalam organisasi; d) Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi sehingga akan menurunkan kinerja individu dan kinerja organisasi; e) Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan; f) Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme; g) Apabila konflik mengarah pada kondisi destruktif, maka hal ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok, berupa penolakan, resistensi terhadap perubahan, apatis, acuh tak acuh, bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi. Dampak lebih lanjut adalah kinerja individu dan kinerja organisasi akan menurun.

Dalam studi klasik tentang konflik interkelompok, Muzafer dan Carolyn Sherif melaksanakan eksperimen dimana konflik intensif ditimbulkan oleh kelompok dalam organisasi, kemudian perubahan tersebut diobservasi sehingga menghasilkan temuan: (1) kohesi semakin meningkat; (2) munculnya pemimpin-pemimpin; (3) persepsi-persepsi yang mengalami distorsi; (4) penyeleksian wakil-wakil kuat; dan (5) pengembangan "blind

spots”, penyelesaian konflik yang terjadi secara otomatis akibat kedua pihak yang berkonflik buta dan merasa takut kalah.(Winardi, 2012). Beberapa penelitian terkait konflik organisasi telah dilakukan oleh para peneliti diantaranya John Barbuto (2010), Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert & Arnold B. Bakker (2003), Kazimoto (2013), Nur Agus, Jafar Haruna dan Saraka (2017), Inom Nasution, Fathurrohman (2010), Febta (2010).

Teori kepemimpinan transformasional lengkap memang harus didapatkan dari kajian yang mendalam. Namun, secara garis besar, dapat diketahui bahwa yang disebut dengan pemimpin tipe transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah suatu situasi dalam organisasi dengan kemampuan yang bisa dia lakukan serta dapat membicarakan tujuan dari perubahan yang dia lakukan dengan acuan yang jelas, yaitu nilai kebebasan, kesamaan, dan keadilan. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat para bawahan atau pengikutnya untuk dapat melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan jelas sehingga mampu menyingkirkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan organisasi. Dengan komitmen, motivasi, serta kepercayaan bawahan yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan lebih fokus sehingga tujuan bisa dicapai dengan

lebih cepat. Demikian juga ketika menghadapi konflik yang terjadi dalam organisasi pemimpin transformasional akan menanganinya dengan cara cara yang mengutamakan tujuan perbaikan dalam tubuh organisasi.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional antara lain: Memiliki kemampuan menstimuli atau merangsang semangat pengikut atau anggotanya untuk memandang pekerjaan yang harus mereka lakukan dari sudut pandang yang berbeda sehingga mendapatkan pandangan baru dan meningkatkan semangat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut: Mempunyai kemampuan untuk menurunkan apa yang menjadi visi serta misi dari organisasi kepada anggota organisasi yang dipimpinnya: Mampu mengembangkan *stakeholder* serta para pengikutnya dengan tingkat potensi yang meningkat lebih tinggi: dan memiliki kemampuan untuk melakukan motivasi kepada kolega serta para anggotanya untuk dapat melihat kepentingan masing-masing, sehingga kepentingan tersebut dapat bermanfaat bagi apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Peran pimpinan yang berhasil dalam menyelesaikan konflik di organisasi adalah ketika seorang pemimpin mampu memecahkan masalah dengan baik, mampu mengembangkan konflik sehingga dapat mencapai titik kritis namun hal ini

mengandung resiko dan bahaya dan merupakan tugas yang sangat berat. Pemimpin memerlukan jiwa yang dinamis, kreatif, berani, bertanggung jawab dan berdedikasi penuh pengabdian, yang hanya dimiliki oleh pribadi pemimpin yang berkarakter kuat seperti kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional adalah modern harus mampu mendorong bawahannya agar menemukan ide-ide sendiri, berpartisipasi aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan keragaman. Lalu menciptakan kondisi yang merangsang konflik positif yang terkendali dan menyelesaikannya dengan baik. Adapun cara pemimpin transformasional dalam mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi, yaitu:

Konflik dari dalam diri individu (*individual conflict*). Konflik yang terjadi dalam organisasi jika dibiarkan akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan, konflik yang ada didalam diri individu dapat menyebabkan seseorang merasa bimbang bingung sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bisa dilakukan dengan maksimal. Peran pemimpin transformasional harus dapat memberikan arahan terhadap bawahannya, yaitu :

1. Memberikan waktu kepada bawahan untuk merenung dan memikirkan jalan keluarnya (memotivasi bawahan untuk berpikir mencari solusi)

2. Apabila cara tidak berhasil, pimpinan mencarikan beberapa alternatif, saran, masukan yang baik dan memberikan rasa percaya diri kepada bawahan supaya yakin apa yang akan dipilih adalah solusi terbaik untuk menentukan tujuan yang dilaksanakannya.

2. Konflik antar individu maupun antar kelompok. Banyak cara untuk memecahkan persoalan konflik antar pribadi maupun antar kelompok, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh kepercayaan terhadap orang lain. Beberapa strategi untuk mengurangi konflik di organisasi, yaitu : Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif Bila dua kelompok atau dua individu memiliki tujuan yang berbeda karena masing-masing menganut sistem nilai yang berbeda, maka penyelesaian masalahnya ialah:

- a. Duduk bersama, berunding, dan bermusyawarah
- b. Melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya
- c. Melalui sikap kooperatif orang berusaha melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak terlalu prinsip untuk lebih banyak menemukan titik-titik persamaan
- d. Tidak selalu mau menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah.

- e. Bersedialah mengalah dengan itikad baik untuk memecahkan masalah.

Selanjutnya tindakan yang dilakukan para pemimpin transformasional adalah:

1. Mempersatukan tujuan . Tujuan yang dipersatukan ini sama dengan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok yang tengah berselisih. Tujuan bersama itu bisa dicapai karena sifatnya imperative atau memaksa. Melalui jalan kooperatif dan disertai rasa solidaritas tinggi, orang harus bisa bekerjasama atas dasar saling percaya-mempercayai satu sama lain.
2. Menghindari konflik. Cara paling wajar dan mudah yaitu menghindari suatu konflik, yang bertujuan untuk tidak melakukan, menentang, lalu mendesak semua kesebalan dan kekecewaan kedalam ketidaksabaran sehingga menjadi kompleks-kompleksterdesak, yang sering menjadi sumber pengganggu bagi ketenangan batin sendiri. Dengan jalan pendesakan bertujuan menghindari kesusahan. Yang penting adalah menghindari orang yang tidak disenangi, dan menghindari konflik terbuka. Selanjutnya cepat atau lambat orang harus berani saling berkonfrontasi dan mencari jalan penyelesaiannya.
3. Memperhalus konflik. Memperhalus konflik itu berarti melicinkan jalan atau

memperhalus penyelesaian konflik dengan jalan:

- a. Mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai
- b. Memperbesar titik persamaan/ titik singgungdari tujuan atau kepentingan bersama, yang harus dicapai dengan cara kooperatif. Dengan memperhalus konflik dan melicinkan jalan penyelesaian orang berusaha dengan sengaja dan sadar menyingkirkan perbedaan untuk lebih menonjolkan persamaan serta kepentingan bersama, sehingga jalan damai dapat ditempuh untuk memecahkan masalah yang dipertengkarkan.

Kompromi.

Kompromi merupakan proses saling berjanjiantara kedua belah pihak yang bersedia melepaskan sebagian dari tuntutananya. Dalam peristiwa kompromi boleh dikatakan tidak ada pihak yang menang dan yang kalah secara mutlak. Kedua belah pihak bersedia mengorbankan sedikit dari pendirian dan tuntutananya sehingga tersapai satu keputusan bersama, sekalipun keputusan itu tidak bisa disebut sebagai hasil yang optimal bagi kedua belah piha. Keputusan hasil kompromi itu merupakan produk penalaran,saling

mengalah, saling memberi dan menerima dimana kedua belah pihak saling terpuaskan.

Tindakan yang otoriter

Dalam struktur organisasi formal dengan adanya relasi atasan-bawahan, maka otoritas dan kewibawaan pemimpin yang berkedudukan paling tinggi merupakan suara pemutus bagi konflik antar-individu dan antar-kelompok. Kekuasaan formal merupakan bentuk arbitrage atau perwasitan dan sebagai alat penentu. Kepemimpinan otoriter dengan tindakan-tindakan yang tegas dan drastis itu disaat genting itu bisa menegakkan orde, bisa menjadi alat koordinasi yang efektif.

Mengubah struktur individual dan struktur organisasi Cara lain untuk mengurangi konflik yaitu dengan cara mengubah struktur organisasi. Memindahkan dan mempertukarkan anggota-anggota kelompok dan pemimpinnya, dengan semboyan “the right man in the right place”, membentuk badan koordinasi, memperkenalkan sistem konsultasi dan sistem apel, memperluas partisipasi aktif para anggota dan anak buah. Dengan menukar-nukar anggota dan pemimpin dapat tercapai iklim psikis baru, sehingga suasana kompetitif dan konfliktius bisa dikurangi menjadi seminim mungkin.

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Pemimpin mempunyai hubungan dalam mempengaruhi jalannya organisasi

dengan visi misi yang sedang dijalankan dengan berbagai sudut pandang sebagai seorang pemimpin, sudut pandang structural, sumber daya manusia, politik dan simbolik. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah suatu situasi dalam organisasi dengan kemampuan yang bisa dia lakukan serta dapat membicarakan tujuan dari perubahan yang dia lakukan dengan acuan yang jelas, yaitu nilai kebebasan, kesamaan, dan keadilan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membuat para bawahan atau pengikutnya untuk dapat melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan jelas sehingga mampu menyingkirkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan organisasi. Dengan komitmen, motivasi, serta kepercayaan bawahan yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan lebih fokus sehingga tujuan bisa dicapai dengan lebih cepat. Perbaikan dalam tubuh organisasi menjadi hal yang dilakukan oleh pemimpin transformasional

Konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi yang dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Konflik dapat bersifat menguntungkan atau konstruktif bagi organisasi, namun ada konflik yang bersifat

destruktif yang dapat mengganggu laju perkembangan organisasi akan menurun, dan mengakibatkan kemunduran dalam organisasi. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Manajemen Konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak lain dalam rangka mengarahkan konflik ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu penyelesaian konflik secara *win-win solutions* Manajemen konflik merupakan langkah- langkah yang diambil para pemimpin dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Peran pemimpin transformasional dalam menangani konflik antara lain harus dapat membuat keputusan yang tepat dan tidak merugikan kedua belah pihak atau pihak yang berkonflik. Pendekatan konflik yang digunakan oleh pemimpin untuk mengurangi konflik yang ada di organisasi antara lain adalah memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, mempersatukan

tujuan, menghindari konflik, memperhalus konflik, kompromi, tindakan yang otoriter, mengubah struktur individual dan struktur organisasi. Sedangkan beberapa pendekatan yang digunakan untuk menangani konflik yang terjadi di organisasi tergantung pada permasalahan dan situasi konflik.

Saran

1. Pemimpin dapat menerapkan dan memiliki gaya kepemimpinan tidak hanya satu gaya kepemimpinan, tetapi dapat memadukan beberapa gaya kepemimpinan yang sudah dikenal, seperti gaya kepemimpinan, otoriter, demokratis, dan *laissez Faire*, karena ketiga gaya tersebut memiliki sifat disiplin, melindungi, berkharisma, bertanggung jawab dan partisipatif sehingga organisasi menjadi sejahtera dan menciptakan lingkungan kerja dan kinerja yang kondusif.
2. Pemimpin seharusnya mampu menuntut individu yang ada di dalam organisasi supaya menyediakan waktu untuk introspeksi diri dan mengevaluasi diri sendiri ketika konflik terjadi di organisasi, sehingga konflik tidak akan terjadi berlarutlarut. Disamping itu pemimpin sebaiknya dapat mengetahui perilaku dari masing-masing bawahan untuk membantu dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi melalui pengetahuan secara mendalam mengenai perilaku setiap individu seperti

sifat-sifat yang dimiliki setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan bawahan.

3. Pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk melakukan motivasi kepada bawahannya untuk dapat melihat kepentingan masing-masing, sehingga kepentingan tersebut dapat bermanfaat bagi apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. (2010). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Botsford Morgan, Whitney, Sara Jansen Perry, and Yingchun Wang. 2018. "The Angry Implications of Work-to-Family Conflict: Examining Effects of Leadership on an Emotion-Based Model of Deviance." *Journal of Vocational Behavior* 108:13–27. doi: 10.1016/J.JVB.2018.05.009.
- Broekema, Wout, Jan Porth, Trui Steen, and René Torenvlied. 2019. "Public Leaders' Organizational Learning Orientations in the Wake of a Crisis and the Role of Public Service Motivation." *Safety Science* 113:200–209. doi: 10.1016/J.SSCI.2018.11.002.
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. 2019. "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77:64–75. doi: 10.1016/J.IJHM.2018.06.014.
- Dadi Permadi & Daeng Arifin. (2010). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah. Cet. Ke-2*. Bandung: Sarana Panca Karya. .
- Deddy Mulyadi. (2013). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, and Muzakki. 2019. "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance." *European Research on Management and Business Economics* 25(3):144–50. doi: 10.1016/J.IEDEEN.2019.05.001.
- Ferris, Frank D., Shannon Y. Moore, Mary v. Callaway, and Kathleen M. Foley. 2018. "Leadership Development Initiative: Growing Global Leaders... Advancing Palliative Care." *Journal of Pain and Symptom Management* 55(2):S146–56. doi: 10.1016/J.JPAINSYMMAN.2017.05.011.
- Gary Yukl. (2009). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.
- Jovanović, Miloš, Antonia Mas, Antoni Lluís Mesquida, and Bojan Lalić. 2017. "Transition of Organizational Roles in Agile Transformation Process: A Grounded Theory Approach." *Journal of Systems and Software* 133:174–94. doi: 10.1016/J.JSS.2017.07.008.
- Karacay, Gaye, Secil Bayraktar, Hayat Kabasakal, and Ali Dastmalchian. 2019. "Role of Leaders as Agents of Negotiation for Counterbalancing Cultural Dissonance in the Middle East and North Africa Region." *Journal of International Management* 25(4):100704. doi: 10.1016/J.INTMAN.2019.100704.

- Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert & Arnold B. Bakker. (2003). *Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 14, No. 2
- Miao, Chao, Ronald H. Humphrey, and Shanshan Qian. 2018. "A Cross-Cultural Meta-Analysis of How Leader Emotional Intelligence Influences Subordinate Task Performance and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of World Business* 53(4):463–74. doi: 10.1016/J.JWB.2018.01.003.
- Myers. (1983). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.Pace
- PASLA, B. N. (2009). Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Sri Rahmi. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Stephen P. Robbins. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Edition.
- Sudarwan Danim. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta; Bumi Aksara
- Tabassi, Amin Akhavan, David James Bryde, Aldrin Abdullah, and Maria Argyropoulou. 2017. "Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry." *Procedia Computer Science* 121:41–46. doi: 10.1016/J.PROCS.2017.11.007.
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. (2009). *Education & Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai. Bachtiar dan Boy Rafli (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyu Suprpti. (2016). *Manajemen Konflik Di Lingkungan Diklat*. Modul Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Tinggi. Jakarta. LAN RI.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ke 2, Cet-3. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada