

**Komunikasi Sebagai Resolusi Konflik
Dan Proses Pengambilan Keputusan**

Fifi Hasmawati

fifihasmir@gmail.com

Muhammad Randicha Hamandia

UIN Raden Fatah Palembang

Mrandichahamandia_uin@radenfatah.ac.id

Abstrak: Dalam organisasi orang-orang yang dalam kelompok kerjanya berusaha mengembangkan keahlian dan pandangan mereka, yang kadang-kadang ada perbedaan tentang pekerjaan/tugasnya dengan pekerjaan/tugas kelompok lainnya. Ketika interaksi diantara mereka terjadi, maka konflik menjadi potensi untuk muncul. Dalam kehidupan berorganisasi setiap saat dapat terjadinya konflik baik berbentuk konflik antar individu sebagai anggota organisasi, maupun konflik antara anggota dengan organisasi. Kondisi konflik tidak menguntungkan bagi kepemimpinan karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam menggerakkan anggota agar berkerja sama, dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam kondisi ini partisipasi anggota tidak saja menurun, tetapi juga menghindar dan menantang sebagai pertanda kepemimpinan kurang atau tidak efektif. Konflik/pertentangan mendorong individu mencari teman menunjukkan solidaritas diri dan permasalahan, sehingga terjadi pengelompokan anggota yang bertentangan dengan yang lain, baik secara terang terangan maupun sembunyi-sembunyi.

Kata kunci : **Konflik, Model Konflik, Metode Pemecahan Konflik**

Abstract: In organizations, people in their work groups try to develop their skills and views, which sometimes have differences about their work/tasks with other group work/tasks. When the interaction between them occurs, then the potential for conflict to arise. In organizational life, conflicts can occur at any time in the form of conflicts between individuals as members of the organization, as well as conflicts between members and the organization. Conflict conditions are not favorable for leadership because it will cause various difficulties in moving members to work together, in an effort to achieve common goals. In this condition the participation of members not only decreases, but also avoids and challenges as a sign of lack of or ineffective leadership. Conflicts/conflicts encourage

individuals to seek friends showing self-solidarity and problems, resulting in grouping of members who are in conflict with others, either openly or secretly.

Keywords: Conflict, Conflict Model, Conflict Resolution Method

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi konflik pemimpin harus selalu berusaha untuk tidak ikut menjadi unsure yang mengobarkan dan memperuncing pertentangan yang terjadi. Pimpinan harus menghindari sikap dan perilaku memihak dan pilih kasih yang semakin merugikan organisasi. Demikian juga pemimpin tidak boleh membiarkan konflik itu terus berlangsung sehingga tujuan organisasi sulit diwujudkan. Pemimpin yang efektif harus bisa menyelesaikan konflik yang sedang berlangsung dengan sikap dan berperilaku untuk membantu setiap anggota, tanpa menimbulkan kesan memihak untuk menguntungkan/merugikan salah satu pihak, guna mewujudkan kepentingan organisasi atau kepentingan bersama. Pemimpin organisasi dalam menyelesaikan konflik harus menunjukkan sikap dan perilaku yang bertujuan menyelamatkan organisasi, yang jika mungkin terhindar dari akibat merugikan anggota organisasi.

Menurut Schein yang dikutip oleh Wayne R (2005:374), bahwa satu aspek yang penting dalam kehidupan organisasi menyangkut hubungan di antara kelompok-kelompok dalam organisasi. Gejala-gejala hubungan yang buruk mudah dikenali. Suatu kemacetan dalam aliran kerja atau kekurangan koordinasi di antara kelompok-kelompok biasanya mudah diamati. Komunikasi yang buruk atau kegagalan bertukar informasi secara memadai mungkin merupakan suatu gejala yang menyertai kekurangan koordinasi. Penundaan dan kesalahan sering menimbulkan ketegangan dan perasaan negatif. Bila kelompok harus bergantung pada satu sama lainnya untuk menuntaskan pekerjaan, gejala-gejala tersebut lebih dramatik. Konflik antar kelompok dinyatakan dengan cara serupa seperti pertentangan antarpribadi. Kritik, percekocokan, sidirian dan perilaku mengabaikan

orang lain dengan sengaja adalah indikator yang jelas dari hubungan yang sulit, sebagaimana kebalikannya menunjukkan hubungan yang memuaskan.

A. KONFLIK

Konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan dan perselisihan (Veithzal,2004:323). Selain itu konflik dikatakan juga sebagai suatu proses yang bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negative, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Menurut Prof.Veithzal, pengertian ini mencakup tentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam organisasi, ketidakcocokan tujuan, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan sebagainya. Pengertian konflik dapat dilihat dari beberapa sudut pandangan yaitu

1. Pandangan tradisional

Pandangan ini beranggapan bahwa semua konflik adalah buruk dan negative, disinonimkan dengan istilah kekerasan (violence) yang merugikan, tetapi harus dihindari dan diatasi. Menurut pandangan ini konflik merupakan suatu yang harus dihindari, ada beberapa hal yang menjadi dasar dalam pandangan ini. menurut pandangan ini bahwa

1. Konflik pada dasarnya adalah tidak baik, tidak perlu terjadi dan harus dipecahkan
2. Konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan, serta tidak adanya sifat terbuka dari pihak yang saling berhubungan].
3. Lingkungan mempunyai peranan yang sangat besar terhadap kemungkinan timbulnya konflik
4. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang memiliki sifat-sifat positif, bias bekerja sama, dan dapat dipercaya.

2. Pandangan Hubungan manusia

Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok

3. Pandangan Interaksional

Pandangan ini berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif, karena pandangan ini sering disebut dengan pandangan modern.

Konflik biasanya mempunyai konotasi positif maupun negatif, tergantung pada cara memandang hakikat konflik dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Akibat kedua cara pandang yang saling berbeda tersebut, lahirlah pandangan tentang konflik, yaitu pendapat berhaluan tradisional atau lama dan pendapatan modern. Argumentasi pandangan kedua ini memiliki ciri-ciri tersendiri mengenai konflik sebagai berikut:

1. Konflik itu baik dan diperlukan sehingga konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak bias dihindar
2. Konflik itu timbul akibat adanya berbagai aktivitas seperti usaha untuk memperoleh penghargaan, pemenuhan berbagai kebutuhan, status, tanggungjawab, bahkan juga untuk memperoleh kekuasaan.
3. Ada beberapa factor dalam diri individu yang menyebabkan terjadinya konflik misalnya factor keturunan dan aspek-aspek psikologis lainnya
4. Mengakui bahwa manusia pada dasarnya tidak buruk. Tetapi manusia itu sendiri akan sangat didorong oleh berbagai gejala, agresif, self-seeking dan naluri berkompetisi.

Ada beberapa hal yang dipermasalahkan oleh pihak yang terlibat dalam konflik diantaranya:

1. Fakta, situasi atau masalah yang ada pada saat itu
2. Metode, cara terbaik untuk mencapai tujuan
3. Tujuan, apa yang seharusnya ingin dicapai dan
4. Nilai, dukungan baik kualitas maupun tujuan jangka panjang

Dengan demikian suatu konflik terjadi, apabila kenyataan menunjukkan timbulnya gejala sebagai berikut:

1. Adanya dua pihak atau lebih secara perorangan atau kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang berlawanan
2. Adanya saling bertentangan dalam mencapai tujuan dan atau adanya suatu norma atau nilai yang saling berlawanan.
3. Adanya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan seperti, status, tanggungjawab, pemenuhan kebutuhan dan sebagainya.
4. Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan
5. Adanya ketidakseimbangan akibat usaha tiap-tiap pihak yang berkaitan dengan kedudukan atau kewibawaan, harga diri, pritis, dan sebagainya

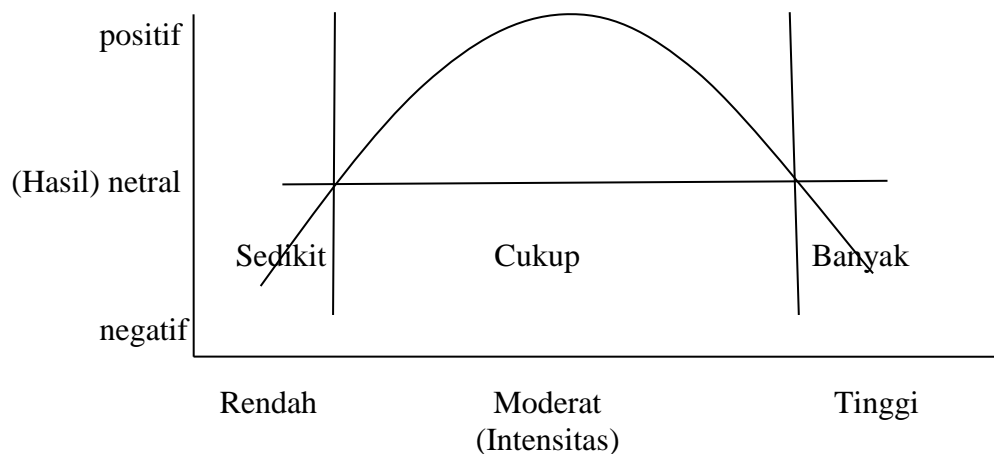
Suatu organisasi atau sistim sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang pengungkapan perbedaan pendapat, akan kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas.

Banyak pendapat tentang upaya mengatasi konflik yang terjadi, mengalami suatu evolusi. Semula para manajemen ilmiah seperti Frederick W Taylor, beranggapan bahwa konflik, merupakan ancaman bagi otoritas pihak manajemen, dengan demikian konflik perlu dihindari, atau apabila ia sudah terjadi, perlu secepatnya diselesaikan.

Dengan perkembangan kondisi organisasi, yang menekankan hubungan antar manusia (human telationst) mulai menyadari ketidak mungkinan mencegah muncul konflik, memberikan advis kepada para menejer, agar mereka dapat

hidup dengan konflik. Tetapi, tetap titik beratnya diletakan pada upaya untuk menyelesaikan konflik. Pada awal tahun 1970 para pakar pengembangan organisasi mulai melihat bahwa konflik memiliki hasil positif, maupun negatif, hal mana tergantung pada sifat dan intensitasnya. Pandangan ini memunculkan pandangan revolusioner, bahwa organisasi dapat mengalami kerugian, apabila terdapat telampau sedikit konflik disana. Gambar beriku menunjukkan hubungan antara intensitas konflik dan hasil-hasilnya.

Walaupun konflik seringkali dipersepsikan sebagai suatu hal yang negatif, hasil riset menunjukkan bahwa konflik tertentu baik bagi suatu organisasi dan hal tersebut dapat memperbaiki efektifitas organisasi, tetapi setelah pada titik tertentu konflik menjadi ekstrim dapat merusak kinerja kerja organisasi.



Gambar : Hubungan antara intensitas konflik dan hasil-hasil yang capai (Brown,1966:8)

Pada bagan diatas kelompok kerja, departemen atau organisasi yang mengalami kondisi telampau sedikitnya konflik, cenderung mengalami situasi, apatis, kurangnya kreativitas, keraguan untuk mengambil keputusan, dan waktu-waktu untuk meyelesaikan tugas yang telampau. Tetapi dilain pihak konflik yang berlebihan, dan meyebaabkan menyusutnya kinerja kerja keorganisasian,karena akan terjadi gejala-

gejala, pertarungan politik, ketidakpuasan, kurangnya kerja sama tim, dan banyaknya karyawan yang keluar masuk organisasi yang bersangkutan. Tipe-tipe dan tingkatan konflik yang tepat guna, memberikan energi kepada orang-orang di dalam organisasi yang bersangkutan menuju ke arah yang kondusif

B. MODEL KONFLIK

Louis R Pondy, telah mengembangkan sebuah model yang berguna tentang konflik keorganisasian. Pertama-tama mengidentifikasi sumber-sumber konflik, kemudian dipelajari tahapan-tahapan sebuah episode konflik tipikal. Modelnya memberikan banyak petunjuk kepada kita tentang bagaimana cara mengendalikan dan memenage konflik di dalam suatu organisasi.

Pondy memandang konflik sebagai sebuah proses yang terjadi dari lima macam episode sekuensial atau tahapan-tahapan yang dirangkep berikut (Pondy,1967:296-320)

C. KONFLIK PRIBADI

Ada lima bentuk konflik pribadi menurut Blake and Mouton (1980) dan Kilmann and Thomas (1975), yang di ditulis oleh Wayne (2005:371):

1. Pesaing atau pejuang gigih. Orang yang mempunyai gaya ini mengejar kepentingannya sendiri secara agak zalim dan pada umumnya dengan mengorbankan anggota-anggota laon dalam kelompok. Pejuang gigih memandang kekalahan sebagai tanda kelemahan, status yang menurun dan suatu citra diri yang ambruk. Kemenanganlah satu-satunya tujuan yang layak, yang merupakan prestasi dan kebahagiaan
2. Kolaborator atau pemecah masalah. Orang yang menggunakan gaya ini berusaha menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan semua kelompok dapat tercapai. Pemecah masalah berusaha menemukan

solusi yang diterima semua pihak. Kemenangan atau kekalahan bukanlah caranya memandang suatu konflik.

3. Kompromiser atau pedomai penyiasat. Orang yang menggunakan gaya ini berasumsi bahwa setiap orang yang terlibat dalam suatu pertentangan mampu menerima kekalahan, dan ia berusaha mampu menemukan suatu posisi yang dapat dijalankan. Suatu pola "mengalah" sering berkembang.
4. Akomodator atau penolong ramah. Orang yang menggunakan gaya ini kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Penolong yang ramah merasa bahwa keselarasan harus ditegakkan dan bahwa kemarahan dan konfrontasi adalah buruk. Ketika suatu keputusan dicapai, akomodator mungkin mendukung keputusan tersebut dan berharap kelak bawa ia telah menyatakan beberapa keberatan.
5. Penghindar atau penurut impersonal. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung memandang konflik sebagai suatu yang tidak produktif dan sedikit menghukum. Maka penghindar menjauhi situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terlibat. Hasilnya biasanya suatu reaksi impersonal terhadap keputusan dan sedikit komitmen terhadap tindakan mendatang.

Menurut Wayne (2005:372) tetapi kadang ketika konflik terjadi kita cenderung melakukan dan mengatakan hal-hal yang mengekalkan konflik dengan alih-alih mengurangi atau menghilangkannya. Meskipun sering sulit untuk dilakukan, biasanya terdapat beberapa tindakan yang dapat diambil untuk memulai pengurangan konflik. Pertentangan itu sendiri jarang menyelesaikan masalah. Dalam kelompok kecil konflik biasanya paling baik dihadapi lewat proses integrasi, kombinasi gagasan setiap orang menjadi gagasan kelompok (Barnlund&haiman,1960).

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENGURANGI KONFLIK PRIBADI

Konflik pribadi baik diambil keputusan dengan cara "integrasi" yaitu untuk memperoleh konsensus. Dasar adalah bahwa perbedaan dalam berpikir, merasa dan berperilaku paling baik diselesaikan dengan memasukkan pandangan semua pihak ke dalam suatu keputusan atau rencana. Usaha kooperatif dapat dicapai dengan menemukan, mengisolasi dan menjelaskan bidang-bidang kesepakatan dan pertentangan, jadi secara sistematis mempersempit bidang perbedaan dan memperbesar bidang penerimaan.

Menurut Wayne, Peterson & Burnet dalam buku *technic for effective communication*, dua bidang perbedaan yang perlu dikelola, yaitu perbedaan dalam pemahaman dan perbedaan dalam perasaan. Untuk proses dalam perbedaan pemahaman dapat dikelola dengan tiga cara yaitu <

1. Dengan menemukan apa yang orang atau pihak lain maksudkan. Sering suatu pernyataan sederhana mengenai apa yang seseorang maksudkan menghindari pertentangan.
2. Dengan mengecek keabsahan bukti dan penalaran. Pertentangan dan konflik sering berkembang karena dua orang mungkin mengajukan alasan dari data yang sama dan membuat kesimpulan berbeda. Anda mungkin ingin menemukan sumber bukti untuk menentukan keakuratan bukti tersebut.
3. Dengan mengidentifikasi suatu nilai atau tujuan yang lebih mendasar, yang kadang-kadang disebut tujuan yang unggul. Ketika pertentangan didasarkan pada perbedaan dalam preferensi atau nilai, pemahaman mungkin meningkat dengan mengidentifikasi suatu nilai yang lebih mendasar yang diterima semua pihak.

Untuk perbedaan yang didasarkan pada perasaan dapat dikelola dengan lima cara:

1. Dengan meningkatkan penghargaan diri orang-orang yang bertentangan dengan anda. Suatu sumber perlawanan emosional yang mendasar adalah kehilangan muka. Tidak seorang pun yang ingin tampak bodoh, tidak logis, atau tersesat. Kurangilah pertentangan berdasarkan perasaan dengan memberikan dukungan ego atau cara-cara memeperkuat penghargaan diri.
2. Dengan menciptakan suatu atmosfir penelitian. Mintalah anggota-anggota kelompok untuk menelaah masalahnya dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terbuka. Perlawanan sering terjadi karena alternative belum ditelaah.
3. Dengan melibatkan setiap anggota kelompok dalam diskusi. Kendala emosional dan perasaan negative meningkat ketika kita merasa tidak diundang atau tidak didorong untuk membuat kontribusi. Hindarilah membungkam siapaun, terlepas dari apapun yang mungkin telah dikatanya.
4. Dengan menggunakan ringkasan untuk menunjukkan kepada kelompok apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai. Ringkasan dapat membantu mengobjektifkan komentar-komentar dan mengurangi generalisasi dan pernyataan yang berlebihan. Anggota-anggota kelompok diizinkan untuk merespon ringkasan yang lebih objektif yang akhirnya akan mengalihkan komentar-komentar yang emosional.
5. Dengan menyediakan peluang untuk menyatakan perasaan. Partisipan harus memiliki peluang untuk membuat pernyataan yang sangat emosional tanpa argument atau sangkalan. Banyak pertentangan dapat diselesaikan hanya dengan membiarkan orang lain secara bebas mengemukakan perasaannya.

Pengambilan keputusan yang integrative untuk mengurangi pertentangan menekankan pentingnya kombinasi informasi, logika dan perasaan untuk mencapai penilaian kolektif terbaik dari kelompok secara keseluruhan. Konflik digunakan secara kreatif dan kondusif.

KONFLIK KELOMPOK

Ketika beberapa kelompok merasa frustrasi karena mereka tidak bisa mencapai tujuan mereka, konflik anatakelompok terjadi. Beberapa kelompok mencari sumber frustrasi dalam kelompok mereka sendiri, keterampilan mereka sendiri, metode, perlengkapan dan prosedur. Kelompok-kelompok lain mencari sumber frustrasi mereka dari luar kelompok mereka. Ketika mereka mengira telah menemukan sumber frustrasi mereka dalam suatu kelompok lain, suatu proses konflikpun berkembang. Ada tujuh keadaan yang menandai konflik ini yaitu:

1. Keraguan dan kecurigaan mulai mengemuka, dan iklim diantara kelompok-kelompok merosot
2. Persepsi atas kelompok luar menjadi terdistorsi atau terpolarisasikan, dengan komentar-komentar verbal yang memisahkan kelompok-kelompok yang baik dari kelompok yang buruk
3. Kepaduan dan perasaan yang berkaitan seperti keramahan, ketertarikan, kerkraban, dan kepentingan (importance) dalam tiap kelompok meningkat
4. Kepatuhan kepada norma kelompok dan kesesuaian juga meningkat dalam setiap kelompok
5. Kelompok-kelompok mempersiapkan diri mereka sendiri bagi kepemimpinan dan mengarahkan kepada otoritas.
6. Prilaku memusuhi, hubungan komunikatif yang berkurang, dan tanda-tanda yang menyebabkan perbedaan dalam kelompok mulai nampak
7. Adanya pemisahaan yang diharapkan semua anggota kelompok dan setiap usaha kerja sama terhenti.

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENGURANGI KONFLIK KELOMPOK

Ada lima cara untuk meminimalkan konflik kelompok yaitu:

1. Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Untuk kelompok

lain bias secara teratur berkumpul untuk mengkaji bidang-bidang masalah dan membuat kesepakatan bersama

2. Adanya kesamaan setiap anggota kelompok untuk dapat jumlah bagian pekerjaan
3. Buatlah agar kelompok-kelompok berhubungan dekat satu sama lainnya. Hadirkan kelompok-kelompok yang menentang untuk menjeleaskan masalah dan izinkan mereka untuk berbagai persepsi
4. Temukan musuh bersama. Sebuah organisasi, swasta ataupun pemerintah, dapat membentuk kelompok-kelompok yang konflik dan kelompok lainnya bersatu mencari dan melawan musuh mereka. Hal ini dapat mendekatkan hubungan antar kelompok dan mengurangi konflik
5. Identifikasi atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama. Ini merupakan gagasan menemukan suatu tujuan bersama bagi setiap kelompok dalam organisasi

METODE UNTUK MENGURANGI KONFLIK

Stoner & Freeman (Stoner, et.al,1989:400), mengemukakan metode untuk mengurangi konflik antar kelompok

1. Masing-masing kelompok yang berkonflik, diberi informasi yang menguntungkan tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka.
2. Kontak sosial yang menyenangkan antara kelompok-kelompok diintensifkan, dengan jalan makan bersama atau nonton bersama
3. Pemimpin-pemimpin kelompok diminta untuk bernegoisasi, dan memberikan informasi tentang kelompok yang berhadapan dengan kelompok mereka.

Stoner juga menyatakan bahwa ada tiga macam metode penyelesaian konflik yang paling sering digunakan yaitu:

1. Dominasi atau supresi (Domination or suppression)

Keputusan yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik yang diambil yaitu dengan cara menekan konflik atau menciptakan suatu situasi mengalah, dimana yang kalah terpaksa mundur kepada otoritas yang lebih tinggi.

2. Kompromi (Compromise)

Keputusan yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik dengan cara para menejer berupaya untuk menyelesaikan konflik, dengan jalan meyakini para pihak yang terlibat untuk mengorbankan sasaran tertentu, agar dapat diraih sasaran yang lain.

3. Pemecahan problem secara integratif (integrative problem solving)

Dimana pihak-pihak yang terlibat berupaya memecahkan problem yang muncul antar mereka. Dalam metode ini ada 3 pemecahan konflik

Konsensus, dimana pihak konflik dipertemukan untuk mencari solusi terbaik, dengan tidak menyalahkan atau memenagngkan satu kelompok

- Konfrontasi, pihak yang berkonflik, menyatakan pandangan mereka masing-masing secara langsung dan terbuka pada pihak lain. Dan dipelajari alasan terjadinya konflik. Dengan kepemimpinan yang trampil seringkali dapat mencapai suatu solusi yang rasional
- Penggunaan tujuan superordinat (superordinate goal), pada metode ini mengalihkan perhatian pihak-pihak yang berkonflik, dari tujuan mereka yang bersaing dan terpisah, kembali kepada tujuan organisasi.

SIMPULAN

Dalam konflik pribadi ada lima gaya konflik yaitu, pesaing, kolaborator, akomodator, kompromiser dan penghindar. Cara menyelesaikan konflik ini melalui proses integrasi. Konflik antarkelompok ada tujuh tahap yang menimbulkannya yaitu: keraguan, persepsi, kepaduan perasaan, kepatuhan pada norma, mempersiapkan diri sendiri, perilaku memusuhi dan pemisahan dari kelompok. Akhirnya, efek terhadap kelompok-kelompok untuk menang atau kalah dalam persaingan dan lima cara mengurangi konflik kelompok ini, yaitu memastikan

informasi, kesamaan dalam mendapatkan pekerjaan, hubungan yang dekat antar kelompok, temukan musuh bersama dan identifikasi tujuan bersama antar kelompok.

REFERENSI

- J.Winardi.Prof,Dr,"Teori Organisasi dan Pengorganisasian", PT Raja Grafindo, Jakarta, 2003
- Veithzal Rivai, Prof.Dr " Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi", Pt Raja Grafindo, Jakarta, 2007
- Tampubolon, Manahan,Dr "Prilaku Keorganisasian", Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004
- Pace,R. Wayne & Faules, Don.F " Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan", PT R,emaja Rosdakarya, Bandung, 2005
- Pace,R Wayne " Organization communication, Faondation for Human Resource Development" , Prentice Hall, Inc, New Jersey, 1983
- Brown, david L , "Managing Conflik at Organization Interface," Addison Wesley Publishing, 1966
- Pondy, LR,"Organization Conflik Management, in MD Dunnette (ed)", handbook of Industrial and Organization Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976
- Stoner, James, A.F.R. Adward Freeman,"Management",4-th Edition, Printice hall Inc, Englewood Cliffs, NJ,1989