

## IDENTIFIKASI KONFLIK INTERNAL YANG TERJADI PADA SKETCH!

**Sidharta P. Wijaya**

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya  
E-mail: sputra01@student.ciputra.ac.id

**Abstract:** Sketch! is a garment company with a primary focus on the manufacture of personalized t-shirts, shirts, and polo shirts based on customer order. Like any other business, Sketch! also needs to deal with internal conflicts. The purpose of this research is to identify the role of conflict in Sketch!. This study focuses on the factors that lead to conflicts within the organization, including: (1) Goal incompatibility; (2) Differences; (3) Interdependence; (4) Resource scarcity; (5) Rules ambiguity; and (6) Communication problems. This research is a qualitative descriptive research with interview as data collection method. The subject of this research is Sketch!. The six people selected as interview respondents are four members of Sketch and two human resources experts. Additionally, triangulation and member check are used to test the validity and reliability of the research data. The findings of this research reveal the roles of conflict in the business sustainability of Sketch!

**Keywords:** Conflict, Incompatible Goals, Differentiation, Interdependence, Scarce Resources, Ambiguous Rules, Communication Problems

**Abstrak:** Sketch! adalah sebuah bisnis atau sebuah brand yang bergerak pada bidang garmen dengan fokus utama adalah pembuatan kaos, kemeja, dan polo berdasarkan pesanan dari konsumen. Sketch! sendiri tidak terlepas konflik yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peranan konflik dalam perusahaan Sketch!. Penelitian ini memiliki fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya sebuah konflik dalam sebuah organisasi yaitu (1) Ketidaksesuaian Tujuan, (2) Perbedaan, (3) Saling Ketergantungan, (4) Langkanya Sumber Daya, (5) Aturan yang Ambigu, (6) Masalah Komunikasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan metode pengumpulan data berupa wawancara. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sketch! dengan narasumber berjumlah enam orang yang terdiri dari empat orang internal Sketch! dan dua orang lainnya adalah pakar SDM. Metode yang digunakan adalah triangulasi data dan member check. Hasil dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana konflik-konflik yang terjadi berperan dalam kelangsungan bisnis Sketch!.

**Kata kunci:** Konflik, Ketidaksesuaian Tujuan, Perbedaan, Saling Ketergantungan, Langkanya Sumber Daya, Aturan yang Ambigu, Masalah Komunikasi

## **PENDAHULUAN**

Di Indonesia perkembangan ekonomi sangatlah pesat, terutama di kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya. Akibat persaingan bisnis menyebabkan masyarakat mulai ter dorong untuk membuat bisnis sendiri. Tidak semua bisnis-bisnis baru dapat bertahan, hal ini dikarenakan bisnis baru belum tentu memiliki pengetahuan mendalam dalam menjalankan sebuah bisnis, sehingga mereka hanya menggunakan pengetahuan seadanya saja. Menjalankan sebuah bisnis yang baru cukup rumit, menurut Ignas (2013:14) Tingkat kerumitan bisnis tercermin pada produk, layanan, proses manufaktur/operasi layanan, dan pengelolaan manajerial/administrasi.

Hal tersebut menjadi penyebab sebuah perusahaan tidak terorganisir dengan baik dapat mengakibatkan para anggota dari bisnis tersebut mengalami konflik, hal ini dikarenakan mereka terus berinteraksi dengan satu dengan yang lainnya tanpa arahan yang jelas. Menurut Wibowo (2013:220) konflik adalah proses atau hasil interaksi dimana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau di pengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya. Banyak bisnis – bisnis yang tidak dapat berjalan dengan baik dikarenakan terdapat konflik – konflik yang tidak diselesaikan dengan baik dan benar, salah satu contohnya adalah Sketch!. Sketch! Adalah sebuah bisnis atau sebuah brand yang bergerak pada bidang garmen khususnya dalam pembuatan pakaian jadi, dan area penjualannya mencakup kawasan kota Surabaya, Malang, Mojokerto dan sekitarnya. Sketch! menerima pemesanan kaos yang dapat disesuaikan dengan permintaan pembeli dan sudah memiliki pelanggan tetap. Sketch! Sendiri dibentuk pada tahun 2014, dan di bentuk bersama empat orang lainnya.

Setiap founder Sketch! memiliki jabatan dan tanggung jawab yang berbeda- beda yang telah tercantum dalam dalam deskripsi kerja masing – masing dan telah disetujui oleh para anggota Sketch!, hal ini dilakukan agar tugas dan tanggung jawab dari tiap anggota jelas.

Sketch! sendiri tidak terlepas dari konflik. Konflik dalam Sketch! terbagi menjadi dua, yang pertama adalah konflik tugas (task conflict) seperti penolakan job description oleh beberapa anggota dan juga tidak bertanggung jawab serta tidak menyelesaikan beberapa tugas yang diberikan, serta tidak berkomitmen dengan pekerjaannya. Yang kedua adalah konflik hubungan (relation conflict) , hal ini biasanya terjadi setelah konflik proses (process conflict), Menurut Robbins & Judge (2015:307) konflik proses sering kali di bawa personal dan dengan cepat berubah menjadi konflik hubungan. Setiap anggota mulai membicarakan sesuatu yang buruk antara satu anggota dengan anggota lain. Akibat dari hal tersebut terjadi argumen atau ketegangan yang terjadi di setiap diskusi, dimana tiap anggota Sketch! saling menjatuhkan pendapat anggota lainnya tanpa menyampaikan solusi yang tepat. Hal ini justru menyebabkan rapat yang dilakukan tidak efisien dan juga sangat menghambat dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan, tidak hanya itu hal ini juga menambah masalah dan menimbulkan pikiran negatif antar anggota.

Dapat dilihat dampak yang saling terkait antar konflik tugas dan konflik hubungan, dimana kedua jenis konflik tersebut mempunyai dampak masingmasing. Kedua konflik tersebut merupakan komponen yang penting dalam proses berkembangnya sebuah usaha. Robbins & Judge (2015:307) menyatakan bahwa “Jika konflik tugas dan hubungan terjadi bersamaan, maka konflik tugas lebih cenderung negatif”. Sayangnya hal ini terjadi pada Sketch!, dimana Sketch! mengabaikan ataupun tidak menyelesaikan konflik maupun mencegah konflik yang terjadi. Hal ini mengakibatkan konflik – konflik tersebut dapat

berdampak negatif seperti merusak hubungan atau relasi antar anggota, menimbulkan perpecahan dalam Sketch!, dibandingkan dengan timbulnya dampak positif seperti meningkatkan kekompakkan dan mengembangkan kualitas kerja masing – masing individu.

## **LANDASAN TEORI**

### **Definisi Konflik**

Menurut Kreitner dan Kinicki (Dalam Wibowo 2013 : 220) memberikan definisi konflik adalah sebagai sesuatu proses dimana salah satu pihak menentang atau mempengaruhi secara negatif kepentingan pihak lainnya. Sedangkan Robbins dan Judge (2016:305) menyatakan bahwa konflik adalah “sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama”

### **Pandangan Tentang Konflik**

Menurut Robbins dan Judge (2016:306) terdapat pandangan terhadap konflik, yaitu pandangan tradisional atas konflik dan pandangan interaksionis terhadap konflik. Pandangan tradisional atas konflik adalah kenyakina bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari, sedangkan Pandangan interaksionis atas konflik adalah tidak hanya sebuah paksan positif dalam sebuah tim tetapi juga diperlukan bagi sebuah tim untuk bekerja dengan lebih efektif. Pandangan interaksionis tidak menyatakan bahwa semua konflik itu baik, hal ini dibedakan menjadi konflik fungsional yang mana konflik mendukung dan meningkatkan kinerja tim dan konflik disfungsional yaitu konflik yang menghambat kinerja tim.

### **Jenis Konflik**

Menurut Robbins dan Judge (2016:306) konflik di bagi menjadi tiga yaitu 1) konflik tugas, konflik atas kontendan tujuan perkerjaan, 2) konflik hubungan, konflik didasarkan pada hubungan interpersonal, 3) konflik proses konflik terhadap bagaimana perkerjaan dilakukan. Sedangkan Kreitner dan Kinicke (dalam Wibowo 2013:223) membagi konflik dalam tiga macam yaitu: (1) Personality conflict : Perlawanan antar individu yang didasarkan oleh perasaan tidak suka dan kesepakatan antar individu (2) Intergroup conflict : Konflik diantara kelompok kerja, tim, maupun departemen yang berupa tantangan bersama pada efektivitas organisasi (3) Cross-cultural conflict Konflik yang terjadi Karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda.

### **Proses Konflik**

Menurut Robbins dan Judges (2016:309) proses koflik terjadi melalui lima tahapan yaitu: Tahap I, pertentangan yang Berpotensial atau ketidaksesuaian, Tahap II, kesadaran dan personalisasi, Tahap III, niat, Tahap IV, perilaku, Tahap V, hasil

Sedangkan Menurut McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo 2013:224) konflik dimulai karena adanya sumber konflik yang menyebabkan timbulnya persepsi dan emosi konflik.

Presepsi dan emosi konflik ini akan menyebabkan manifest conflict yang menyebabkan masing-masing pihak menjadi berhati-hati bahwa pernyataan dan tindakan pihak lain tidak sesuai dengan tujuan mereka sendiri. Presepsi dan emosi konflik memanifestasikan diri dalam pengambilan keputusan dan perilaku dari satu pihak terhadap

lainnya. Konflik juga dimanifestasikan oleh gaya masing-masing pihak yang dipergunakan untuk menyelesaikan konflik. Sebagian orang cenderung menghindari konflik, sedangkan lainnya berusaha mengalahkan mereka yang mempunyai pandangan yang berbeda. Manifestasi tindakan ini pada akhirnya memengaruhi hasil konflik yang dapat bersifat megatif atau positif.

### **Sumber Konflik**

McShane dan Vin Glinow (dalam Wibowo 2013:225) menjelaskan terdapat enam sumber konflik, yaitu sebagai berikut (1) Ketidaksesuaian tujuan :Konflik dapat terjadi karena tujuan individu atau departemen yang terlihat tidak sesuai mencapai tujuan individu atau departemen lainnya (2)Perbedaan :Konflik dapat terjadi karena perbedaan di antara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. Dua orang atau departemen dapat sepakat dengan tujuan bersama, namun mempunyai cara yang berbeda untuk mencapainya (3) Saling ketergantungan :Saling ketergantungan dapat meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan menganggu atau mencampuri tujuan pihak lainnya (4) Langkanya sumber daya : Dapat menimbulkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk menjatuhkan pihak lainnya yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya (5) Aturan yang ambigu : Aturan yang ambigu mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja terjerumus dalam pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. (6) Masalah komunikasi :Konflik sering terjadi karena tidak adanya atau kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi yang efektif.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Metode dan Proses Pengumpulan Data**

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif deskriptif berpusat pada suatu unit tertentu dari bermacam-macam variabel, yang memungkinkan studi ini dapat meneliti dengan amat mendalam, dan tepat pada sasaran penelitian (Bungin, 2013:48). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Menurut Bungin (2013:133) wawancara adalah suatu proses mendapatkan informasi yang berguna untuk penelitian dengan cara tanya jawab antara dua individu yaitu pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara Semi Terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang hanya berisi tema-tema wawancara saja.

### **Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah individu lain yang merupakan merupakan narasumber yang akan menjadi sumber data dan informasi untuk menjawab permasalahan dari penelitian ini. Penelitian ini mengidentifikasi peranan konflik dalam perusahaan Sketch!, oleh Karena itu subjek penelitian yang digunakan sebagai sumber informasi adalah anggota-anggota Sketch!.

Diketahui bahwa jumlah informan yang peneliti gunakan adalah enam. Peneliti

memilih enam narasumber dikarenakan, Objek penelitian ini sendiri adalah konflik dalam Sketch!, dimana Sketch! sendiri hanya beranggotakan empat orang lainnya selain peneliti. Ditambah dengan fasilitator dan satu pakar dalam bidang sumber daya manusia.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Perusahaan**

Sketch adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri garmen. Sketch berdiri sejak tahun 2014. Sketch! didirikan oleh lima orang mahasiswa Ciputra Jurusan International Business Management yaitu, JamesStepahnus, Robeth Setiawan, Honey Gabrielle, dan Samuel Koerniawan. Sketch! menjual produk – produk garmen terutama Kaos oblong, Polo dan Kemeja dengan sistem Custom Order dengan minimal pemesanan sebanyak 24 pcs. Wilayah pemasaran Sketch! mencangkup Surabaya, Malang, Mojokerto, dan sekitarnya. Sketch! memiliki segmen pasar golongan menengah keatas yang, dengan harga yang ditawarkan Sketch! bekisar antara Rp 40.000 – Rp. 90.000. Pemasaran produk Sketch! melalui media sosial seperti Instagram, Line, dan BBM, serta Worth to Mouth, tidak hanya itu Sketch! juga memiliki reseller yang berada di Pusat Grosir Surabaya.

### **Pembahasan**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya sebuah konflik dalam perusahaan antara lain yaitu (1) ketidaksesuaian tujuan (2) perbedaan (3) ketergantungan (4) langkanya sumber daya (5) aturan yang ambigu (6) masalah komunikasi.

Ketidaksesuaian tujuan menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya ketidak cocokan tujuan antar individu. Hal ini dikemukakan pula oleh member Sketch!, ketidaksesuaian tujuan merupakan salah satu faktor yang memicu timbulnya konflik pada perusahaan. Ini dapat dibuktikan bahwa adanya konflik yang timbul dengan dilandasi tujuan setiap anggota Sketch! yang berbeda, seperti yang dikatakan Honey dan James adanya tujuan dari anggota yang ingin mendapatkan penghasilan lebih, dan juga adanya tujuan dari anggota yang hanya ingin mendapatkan nilai. Padahal seharusnya menurut Samuel sebuah perusahaan mesti memiliki anggota dengan Visi dan Misi yang sama agar dapat bergerak maju dan berkembang. Bedasarkan beberapa pernyataan narasumber, maka dapat dinyatakan bahwa ketidaksesuaian Tujuan merupakan salah satu faktor yang memicu timbulnya sebuah konflik dalam perusahaan. Namun hal ini dapat di selesaikan dengan menyamakan Visi dan Misi setiap anggota.

Konflik dapat terjadi karena perbedaan di antara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. Dua orang atau departemen dapat sepakat dengan tujuan bersama, namun mempunyai cara yang berbeda untuk mencapainya. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2013:225). Perbedaan yang kerap terjadi pada Sketch! adalah perbedaan pendapat, Robeth mengatakan bahwa perbedaan pendapat yang sering terjadi adalah tentang perdebatan menentukan ikut atau tidaknya Sketch! dalam sebuah pameran. Tidak hanya perbedaan pendapat konflik yang terjadi dalam Sketch! Ego atau sifat, dimana hal ini sangat sering sekali menyebabkan Crash. Menurut Samuel masih ada anggota Sketch! yang masih maunya menang sendiri dan egonya besar. Bedasarkan pernyataan-pernyataan narasumber dapat disimpulkan bahwa banyaknya perbedaan dalam Sketch! ikut ambil bagian dalam terciptanya sebuah konflik. Dimana terkadang perbedaan

sifat dasar manusia yang menyebabkan halhal yang tidak diinginkan dalam Sketch!

Saling ketergantungan dapat meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan menganggu atau mencampuri tujuan pihak lainnya. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2013:226). Hal ini juga terjadi pada Sketch!, dimana hal ini terkadang terjadi dikarenakan tidak adanya komitmen atas tanggung jawab tugasnya. Dimana biasanya beberapa anggota Sketch! meninggalkan tugasnya begitu saja tanpa adanya pertanggung jawaban, dengan asumsi tugas yang tidak ia kerjakan akan dikerjakan oleh anggota lainnya. Hal ini sangat menghambat karena secara tidak langsung anggota ini bergantung pada anggota lain untuk menutupi tugas yang ia tinggalkan.

Langkanya sumber daya dapat menimbulkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk menjatuhkan pihak lainnya yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2013:226). Menurut wawancara

dengan setiap anggota Sketch! terdapat konflik pada pembagian hasil kerja atau omzet. Dimana menurut Honey bahwa tujuan salah satu member Sketch! yang terkesan egois tanpa memikirkan anggota lainnya, iya menyatakan hal tersebut dikarena adanya anggota yang secara sepahak tanpa ada persetujuan dari anggota lainnya. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Robeth dan James bahwa adanya pengambilan keuntungan karena merasa bekerja lebih keras dan lebih banyak dari anggota lainnya.

Aturan yang ambigu mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja terjerumus dalam pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2013:226). Oleh karena itu biasanya hal ini dimanfaatkan atau dijadikan celah untuk mendapatkan tujuan anggota dengan lebih cepat. Penyataan yang sama juga dinyatakan oleh Honey, menurutnya Sketch! tidak mempunyai standart operasional yang baik. Dimana seharusnya tiap anggota harus terlibat dalam setiap Proyek yang ada, tetapi ada suatu proyek dimana salah satu anggota Sketch! hanya menghubungi beberapa anggota Sketch!, dan tidak melibatkan seluruh anggota Sketch! Tanpa diketahui alasannya, dan akhirnya bermasalah pada saat pembagian penghasilan. Ia juga menyatakan bahwa seharusnya tiap proyek di rekap oleh CEO lalu, namun pada Sketch! Hal itu tidak terjadi. Sedangkan menurut Robeth tidak adanya ketegasan saat salah satu anggota tidak muncul rapat yang telah disepakati sebelumnya dapat menimbulkan rasa iri antar anggota dan berujung pada konflik.

Konflik sering terjadi karena tidak adanya atau kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi yang efektif. Banyak konflik-konflik yang terjadi pada Sketch! yang diakibatkan dari komunikasi yang buruk. Samuel dan Honey menyatakan bahwa sering terjadi kekeliruan produksi yang diakibatkan kurangnya komunikasi atau komunikasi yang tidak baik sehingga informasi sulit tersampaikan atau sulit di mengerti, tidak hanya itu Samuel juga menyatakan bahwa tidak komunikasi yang buruk juga terjadi antar divisi dalam Sketch!. Sedangkan Robeth menyatakan terkadang masalah komunikasi terjadi dikarenakan hasil konflik yang tidak diselesaikan, dimana masalah komunikasi ini timbul dari adanya kecanggungan antar anggota. Hal ini cocok dengan teori McShane dan VonGlinow Dalam Wibowo (2013:226) dimana persepsi tentang konflik menurunkan motivasi untuk berkomunikasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Rumusan Masalah dari penelitian ini adalah Bagaimana konflik berperan pada perusahaan Sketch!. Berdasarkan data dan analisis peneliti bahwa konflik yang terjadi dalam Sketch! berperan cukup signifikan. Dimana dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya sebuah konflik, maka kita dapat melihat konflik apa saja yang sedang atau yang pernah terjadi pada Sketch!, dan juga kita dapat melihat konflik yang terjadi pada Sketch! tidak hanya menimbulkan dampang negatif tetapi ada juga beberapa dampak positif yang dirasakan oleh Sketch!.

### **Saran**

1. Bagi perusahaan Sketch!, apabila terjadi konflik sebaiknya dikomunikasikan dengan baik dengan anggota lainnya. Sehingga dapat dengan cepat diselesaikan dan tidak menyebabkan konflik yang berkepanjangan dan tidak menghambat kinerja perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik serupa, dapat menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi timbulnya konflik

### **Saran**

Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi subjektifitas narasumber yang berasal dari internal Sketch!. Penelitian ini sangat bergantung kepada pemaparan internal tentang konflik yang terjadi pada Sketch!. Dimana pada saat wawancara terdapat beberapa pernyataan yang secara tidak langsung menyampaikan ketidaksukaan terhadap suatu individu.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Auh, S., Spyropoulou, S., Mengu, B., & Uslu, A. (2014). When and how does sales team conflict affect sales team performance? *J. of the Acad. Mark. Sci*
- Burhan Bungin, M. (2015). *METODOLOGI PENELITIAN SOSIAL DAN EKONOMI: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Haris Herdiansyah, M. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Khairul Hakim, S. M. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Managemen & Bisnis* Vol. 11 No.2, 170-184.
- Laurence, L., & Mustamu, R. H. (2015). Manajemen Konflik Dalam Perencanaan Sukses Perusahaan Keluarga di Bidang Ekspedisi di Surabaya. *Agora* Vol.3, No. 1, 725-735.
- Mudrajad Kuncoro, P. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi* Edisi 4. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sidik, I. G. (2013). *Bisnis Sukses*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, P. D. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Wahyudi, A. (2015). *Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan*.

Wibowo, S. M. (2013). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Press.

Wibowo, S. M. (2016). Manajemen Kinerja – Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Press.

Zhou, M., & Shi, S. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership . Nankai Business Review International Vol.5No.2,2014 , 134-14