



## PENGARUH NILAI BUDAYA NASIONAL INDONESIA TERHADAP PREFERENSI GAYA MANAJEMEN KONFLIK (Studi Pada Karyawan Tendik FISIP Undip)

Dyah Ayu Puspitasari, Fuad Mas'ud<sup>1</sup>  
[Dyahayu2896@gmail.com](mailto:Dyahayu2896@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*There are several studies on conflict management styles applied to countries in Western and non-Western cultures, for example Turkey, India and China. Although many studies have examined conflict management style preferences in several countries in Asia, there have been no studies examining the influence of Indonesian national culture on conflict management style preferences. Thus the conflict management style is not yet known what is the preference of the Indonesian people. The research conducted by Ma (2010) states that Turks who apply collectivism value choose a style of collaboration and competition to overcome conflict. Whereas conflict management style which is the preference of Chinese society is a style of compromise, while the style of competition conflict management becomes a conflict management style that is avoided Kirkbride, Sara, and Westwood (1986). The purpose of this research is to know the influence of Indonesian national cultural values on conflict management style preferences.*

*This research was conducted at the Faculty of Social and Political Sciences Diponegoro University of Semarang. The number of samples used were 65 respondents by census method. Data analysis method used in this research is simple regression analysis and multiple regression using SPSS.*

*The results of this study indicate that the style of conflict management are more likely to use are compromising style and collaborating style, while the style of competing is a style of conflict management is rarely applied. In addition, the values of collectivism have different effects on the management style of employee FISIP Undip, such as the value of cooperation and acceptance the role in the group leads to the style of collaborating style preferences, and the value of cooperation and acceptance the role in the group leads to the style of compromising style preferences.*

*Keywords: National culture, collectivism, conflict, conflict management style*

### PENDAHULUAN

Praktik manajemen suatu bisnis maupun organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kelompok atau organisasi sehingga nilai, norma dan kebiasaan yang berlaku sangat diperlukan sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan tersebut. Manajemen dibentuk oleh suatu kebudayaan dan juga masyarakat. Sehingga meskipun manajemen adalah suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap dianggap sebagai suatu kebudayaan.

---

<sup>1</sup> Corresponding author



Budaya dapat mempengaruhi praktik organisasi, yaitu dengan menerapkan sistem nilai budaya nasional untuk membuat konsep dan teori organisasi maupun teori manajemennya sendiri yang sesuai dengan sistem nilai budaya nasional yang dimilikinya. Dengan konsep dan teori organisasi dan manajemen yang sudah dibuatnya tadi maka akan menghasilkan suatu praktik organisasi dan manajemen yang mana semakin lama akan menjadi suatu perilaku manajerial di negara tersebut, Madya et al. (2012).

Dalam dimensi budaya Hofstede terdapat budaya kolektivis dan individualis. Dalam budaya individualis seseorang akan memiliki sifat independen, yang merupakan lawan dari saling bergantung sebagai anggota suatu kelompok. Terdapat kesenjangan dalam hubungan antar individunya sehingga pilihan dan keputusan individu sangat diharapkan. Contoh negara yang menerapkan budaya individualis adalah Amerika Serikat, Hofstede (2011).

Sedangkan menurut Hofstede (2011) dalam masyarakat budaya kolektivis terdapat budaya di mana seseorang sejak lahir hingga seumur hidupnya diintegrasikan ke dalam kelompok yang kuat, dan sering dijumpai dalam suatu keluarga besar yang akan terus melindungi satu sama lain dengan imbal balik berupa kesetiaan yang tidak diragukan lagi, dan menentang kelompok lainnya. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki budaya kolektivis sehingga masyarakatnya memilih untuk lebih mementingkan kebutuhan kelompoknya..

Dengan adanya perbedaan kepentingan maupun kepribadian antar individu sering terjadi konflik di suatu instansi. Konflik terjadi antar karyawan maupun karyawan dengan atasannya. Konflik tidak hanya terkait dengan aktivitas tapi juga preferensi, sikap dan tujuan yang tidak sesuai. Konflik biasanya dibagi menjadi dua dimensi, yaitu ketidaksepakatan yang berkaitan dengan masalah tugas dan yang lainnya terkait dengan masalah emosional atau interpersonal (Su Juan Zhang 2015).

Meskipun suatu konflik dianggap suatu fenomena umum yang dapat terjadi dalam suatu organisasi tetapi setiap individu maupun organisasinya akan menyelesaikan dengan gaya manajemen konflik yang berbeda atau disesuaikan dengan kondisi yang ada. Manajemen konflik menurut Robbins and Judge (2015) adalah penggunaan dari resolusi dan teknik stimulasi untuk mencapai level konflik yang diinginkan. Gaya manajemen konflik mewakili pilihan yang dibuat saat menyelesaikan konflik. Menurut Croucher et al. (2010) ketika memutuskan untuk memilih suatu gaya manajemen konflik kita dapat mempertimbangkan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri, memenuhi kebutuhan orang lain, atau mencoba melakukan keduanya. Pengelolaan konflik yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong munculnya suatu inovasi, kreasi baru, dan motivasi untuk berubah.

Buda (2006) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi budaya yang berbeda maka gaya manajemen konflik yang digunakan pun juga akan berbeda tergantung bagaimana seseorang mengartikannya dalam mengatasi sebuah konflik yang sesuai dengan kebudayaan yang ada. Orientasi budaya mempengaruhi respons eksekutif terhadap konflik. Eksekutif dari negara-negara yang memiliki perbedaan budaya cenderung mengadopsi strategi yang berbeda untuk menyelesaikan konflik, mengembangkan berbagai antisipasi tentang kemungkinan hasil, dan dimotivasi oleh berbagai sebab.

Terdapat beberapa penelitian tentang gaya manajemen konflik yang diterapkan pada negara dengan budaya Barat maupun non-Barat contohnya saja Turki, India, maupun China Meskipun telah banyak penelitian yang meneliti preferensi gaya manajemen konflik di beberapa negara di Asia, namun belum ada penelitian yang meneliti pengaruh budaya nasional Indonesia terhadap preferensi gaya manajemen konflik. Dengan demikian belum diketahui gaya manajemen konflik apa yang menjadi preferensi masyarakat Indonesia.

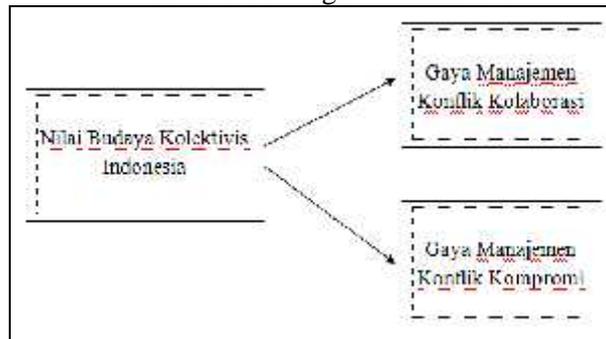
## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 1. Preferensi Gaya Manajemen Konflik

Dalam penelitian Onishi and Bliss (2006) dikatakan bahwa orang Asia cenderung mengelola konflik organisasi melalui cara-cara tidak langsung dan non-konfrontatif, sehingga cenderung memilih gaya kolaborasi ataupun kompromi dan kurang menyukai gaya kompetisi. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Gunkel, Schlaegel, dan Taras (2016) yang menyatakan bahwa kolektivisme berhubungan positif dengan gaya kolaborasi dan berhubungan negatif dengan gaya manajemen konflik kompetisi.

**H1 : Budaya kolektif di Indonesia lebih cenderung memilih gaya kolaborasi, kompromi, dan kecil kemungkinannya untuk memilih gaya kompetisi.**

Gambar 1. Kerangka Pemikiran I



Sumber : Onishi and Bliss (2006), Gunkel, Schlaegel, dan Taras (2016)

### 2 Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi

Ma (2010) menyatakan nilai kerjasama berpengaruh positif terhadap gaya kolaborasi. Hal ini dikarenakan masyarakat kolektif memiliki keyakinan bahwa bekerja dengan orang lain lebih baik daripada bekerja secara individu.

Menurut penelitian Kirkbride, Sara, and Westwood (1986) *collaborating* dianggap sebuah pemecahan masalah yang memanfaatkan kesamaan tujuan dan juga kerjasama sehingga solusi yang didapatkan akan optimal.

**H2 : Nilai kerjasama berpengaruh positif terhadap gaya kolaborasi.**

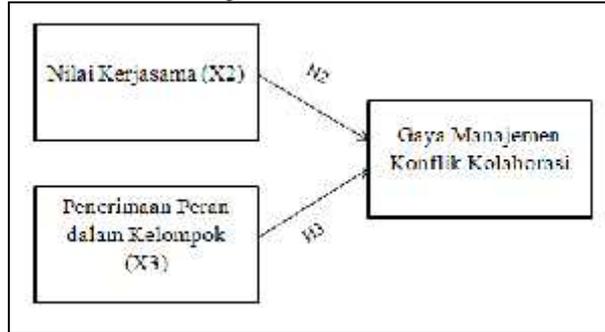
### 3 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi

Menurut penelitian Kirkbride, Sara, and Westwood (1986) kolaborasi dianggap sebuah pemecahan masalah yang memanfaatkan kesamaan tujuan dan juga kerjasama sehingga solusi yang didapatkan akan optimal.

Hasil penelitian Ma (2010) menyebutkan bahwa penerimaan peran dalam kelompok berpengaruh positif terhadap gaya kolaborasi, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat penerimaan peran dalam kelompok maka gaya kolaborasi akan semakin cenderung dipilih untuk diterapkan.

**H3 : Penerimaan peran dalam kelompok berpengaruh positif terhadap gaya kolaborasi.**

Gambar 2. Kerangka Pemikiran Peneliti II



Sumber : Kirkbride, Sara, and Westwood (1986), Ma (2010)

#### 4. Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi

Berdasarkan hasil penelitian Ma (2010) diketahui bahwa nilai kerjasama berpengaruh positif terhadap gaya kompromi karena dengan gaya kompromi pihak yang berkonflik masih bisa menjaga keharmonisan hubungan di antara keduanya

Gaya kompromi dalam penelitian Su Juan Zhang (2015) dianggap sebagai gaya yang dapat berkontribusi pada terjadinya suatu pertukaran pendapat dan diskusi terbuka antara karyawan yang akhirnya membantu mengembangkan resolusi yang menguntungkan dan ide-ide inovatif.

**H4 : Nilai kerjasama berpengaruh positif terhadap gaya kompromi.**

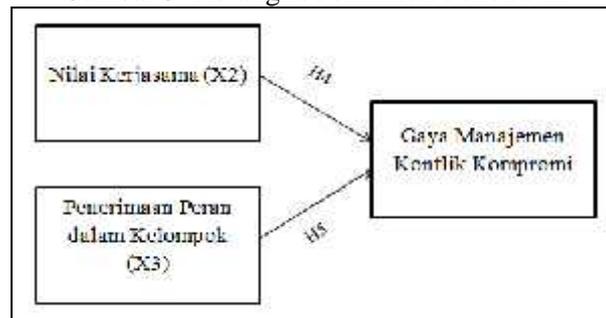
#### 5 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi

Dalam penelitian Su Juan Zhang (2015) dikatakan bahwa bila seorang individu dalam mengatasi konflik mengutamakan keharmonisan, dan menghormati tingkatan kedudukan maka dirinya akan cenderung menerapkan gaya kompromi.

Hasil penelitian Ma (2010) menyebutkan bahwa penerimaan peran dalam kelompok berpengaruh positif terhadap gaya kompromi, dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat penerimaan peran dalam kelompok maka gaya kompromi akan semakin cenderung dipilih untuk diterapkan.

**H5 : Penerimaan peran dalam kelompok berpengaruh positif terhadap gaya kompromi.**

Gambar 3. Kerangka Pemikiran Peneliti III



Sumber : Su Juan Zhang (2015), Ma (2010)

## METODE PENELITIAN

Variabel independen dalam penelitian ini yaitu nilai budaya nasional Indonesia yang terdiri dari nilai kerjasama dan penerimaan peran dalam kelompok. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu gaya manajemen konflik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tendik FISIP Undip. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah sampling sensus atau jenuh dimana dalam teknik pengambilan sampel ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan berjumlah 80 responden

sesuai dengan anggota populasi yang ada, namun yang dapat diolah dalam penelitian ini berjumlah 65 responden

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini adalah buku literatur yang mendukung, jurnal maupun hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini, dan gambaran umum institusi. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Linier Regresi Berganda yang dioperasikan melalui program SPSS.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang diambil dari 63 karyawan tendik FISIP Undip, sebagian besar responden berjenis kelamin pria sebesar 42 orang, dan wanita sebesar 23 orang dengan mayoritas usia responden di atas 35 tahun dan sudah menikah. Tingkat pendidikan karyawan tendik mayoritas adalah S1. Mayoritas responden memiliki masa kerja 9 tahun dan mayoritas bekerja di bidang akademik.

### Hasil Analisis

#### Analisis Preferensi Gaya Manajemen Konflik dan Nilai budaya

Tabel 1  
Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Lama Bekerja

Nilai Budaya	5-17 Tahun	18-35 Tahun	Signifikansi
Keberhasilan Individu	3,09	3,16	,047*
Nilai Kerjasama	3,65	3,37	,021*
Penerimaan Peran dalam Kelompok	3,41	3,68	,038*
Pencapaian Pribadi dalam Kelompok	3,02	2,95	,260
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan gender, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada penerimaan peran dan secara signifikan memiliki preferensi yang lebih rendah terhadap keberhasilan individu.

Tabel 2  
Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Jenis Kelamin

Nilai Budaya	Karyawan Wanita	Karyawan Pria	Signifikansi
Keberhasilan Individu	3,04	3,14	,037*
Nilai Kerjasama	3,52	3,60	,026*
Penerimaan Peran dalam Kelompok	3,61	3,43	,022*
Pencapaian Pribadi dalam Kelompok	3,13	2,93	,314
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan lama bekerja, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada nilai kerjasama dan lebih rendah pada keberhasilan individu.

Tabel 3  
Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Bidang Pekerjaan I

Nilai Budaya	Akademik	Keuangan dan Kepegawaian	Signifikansi
Keberhasilan Individu	3,08	3,50	,031*
Nilai Kerjasama	3,63	3,75	,010*
Penerimaan Peran dalam Kelompok	3,46	3,92	,026*
Pencapaian Pribadi dalam Kelompok	3,21	3,33	,044
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan bidang pekerjaan I yaitu bidang akademik dan bidang keuangan dan kepegawaian, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada nilai kerjasama dan lebih rendah pada keberhasilan individu.

Tabel 4  
Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Bidang Pekerjaan II

Nilai Budaya	Umum	Kemahasiswaan	Signifikansi
Keberhasilan Individu	3,05	2,67	,637
Nilai Kerjasama	3,70	3,17	,011*
Penerimaan Peran dalam Kelompok	3,50	3,17	,028*
Pencapaian Pribadi dalam Kelompok	2,75	2,50	,045*
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan bidang pekerjaan II yaitu bidang umum dan bidang kemahasiswaan, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada nilai kerjasama dan lebih rendah pada keberhasilan individu.

Berdasarkan analisis tersebut dapat dilihat bahwa nilai budaya yang banyak dipilih untuk diterapkan baik berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja, maupun bidang pekerjaan adalah nilai kerjasama dan kemudian penerimaan peran dalam kelompok. Sedangkan nilai budaya yang cenderung tidak dipilih untuk diterapkan adalah keberhasilan individu dan pencapaian pribadi dalam kelompok.

Tabel 5  
Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Jenis Kelamin

Gaya	Karyawan Wanita	Karyawan Pria	Signifikansi
Kolaborasi	3,91	3,88	,030*
Akomodasi	3,43	3,29	,495
Kompetisi	3,30	3,07	,045*
Kompromi	3,87	3,48	,007*
Menghindari	3,57	3,55	,245
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan gender, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada gaya kompromi dan secara signifikan memiliki preferensi yang lebih rendah terhadap gaya kompetisi.

Tabel 6  
Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Lama Bekerja

Gaya	Lama Bekerja 5-17 Tahun	Lama Bekerja 18-35 Tahun	Signifikansi
Kolaborasi	3,96	3,74	,011*
Akomodasi	3,28	3,47	,405
Kompetisi	3,13	3,21	,031*
Kompromi	3,54	3,79	,020*
Menghindari	3,59	3,47	,212
Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel 6 dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan lama bekerja, responden secara signifikan memiliki preferensi yang lebih tinggi pada gaya kolaborasi dan lebih rendah pada gaya kompetisi.

Tabel 7  
Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Bidang Pekerjaan I

Gaya	Akademik	Keuangan dan Kepegawaian	Signifikansi
Kolaborasi	3,83	4,00	,007*
Akomodasi	3,25	3,58	,044*
Kompetisi	3,00	3,50	,047*
Kompromi	3,75	3,98	,025*
Menghindari	3,38	3,67	,355
* Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel 7 dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan bidang pekerjaan I yaitu bidang akademik dan bidang keuangan dan kepegawaian, responden secara signifikan cenderung memiliki preferensi yang lebih tinggi pada gaya kolaborasi dan dengan signifikan lebih rendah memilih gaya kompetisi.

Tabel 8  
Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Bidang Pekerjaan II

Gaya	Umum	Kemahasiswaan	Signifikansi
Kolaborasi	3,90	3,67	,020*
Akomodasi	3,35	2,83	,045*
Kompetisi	3,05	3,00	,036*
Kompromi	3,50	3,50	,033*
Menghindari	3,50	3,50	,033*
* Tingkat signifikansi 0,05			

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan tabel 8 dilihat dari signifikansinya pengelompokan responden berdasarkan bidang pekerjaan II yaitu bidang umum dan bidang kemahasiswaan, responden secara signifikan cenderung memiliki preferensi yang lebih tinggi pada gaya kolaborasi dan dengan signifikan lebih rendah memilih gaya akomodasi.

Berdasarkan analisis tersebut dapat dilihat bahwa gaya manajemen konflik yang banyak dipilih untuk diterapkan baik berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja, maupun bidang pekerjaan adalah gaya kolaborasi dan kemudian kompromi. Sedangkan gaya yang cenderung tidak dipilih untuk diterapkan adalah gaya kompetisi.

**Hasil Regresi**

Tabel 9  
Uji Regresi Linier Berganda Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1,523	,358		4,251	,000
1	X2	,582	,119	,609	4,882	,000
	X3	,083	,119	,087	2,700	,000

a. Dependent Variable: KOLABORASI  
Sumber : Data primer, diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,609 X_2 + 0,087 X_3$$

Penjelasan dari persamaan regresi linier berganda diatas dapat dijabarkan sebagai berikut:

Hasil variabel nilai kerjasama (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya manajemen konflik kolaborasi dengan nilai koefisien 0,609. Nilai t hitung sebesar 4,882 yang menandakan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669 dengan angka probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel nilai kerjasama memiliki pengaruh secara individual terhadap gaya kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seseorang mengutamakan nilai kerjasama, maka gaya kolaborasi akan cenderung untuk diterapkan.

Hasil variabel penerimaan peran dalam kelompok (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kolaborasi dengan nilai koefisien 0,087. Nilai t hitung sebesar 2,700 yang menandakan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669 dengan angka probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, variabel penerimaan peran dalam kelompok memiliki pengaruh secara individual terhadap gaya kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila seseorang mengutamakan penerimaan peran dalam kelompok, maka gaya kolaborasi akan cenderung untuk diterapkan.

Tabel 10  
Uji Regresi Linier Berganda Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	,002	,257		,009	,993
1	X2	,774	,085	,725	9,054	,000
	X3	,226	,085	,213	2,654	,010

a. Dependent Variable: kompromi  
Sumber : Data primer, diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_5 = 0,725X_2 + 0,213 X_3$$

Penjelasan dari persamaan regresi linier berganda diatas dapat dijabarkan sebagai berikut:

Hasil variabel nilai kerjasama (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya manajemen konflik kompromi dengan nilai koefisien 0,725. Nilai t hitung sebesar 9,054 yang menandakan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669 dengan angka probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel nilai kerjasama memiliki pengaruh secara individual terhadap gaya kompromi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seseorang mengutamakan nilai kerjasama, maka gaya kompromi akan cenderung untuk diterapkan.

Hasil variabel Penerimaan Peran dalam Kelompok (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kompromi dengan nilai koefisien 0,213. Nilai t hitung sebesar 2,654 yang menandakan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669 dengan angka probabilitas signifikansi sebesar 0,010 yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, variabel penerimaan peran dalam kelompok memiliki pengaruh secara individual terhadap gaya kompromi. Hal ini menunjukkan bahwa, apabila seseorang mengutamakan penerimaan peran dalam kelompok, maka gaya kompromi akan cenderung untuk diterapkan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis dapat disimpulkan bahwa, semua hipotesis dalam penelitian diterima. Karyawan tendik FISIP Undip menerapkan budaya kolektivis dan gaya manajemen konflik yang menjadi preferensi karyawan tendik FISIP Undip adalah gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi, sedangkan gaya kompetisi menjadi gaya manajemen konflik yang paling sedikit dipilih untuk diterapkan. Variabel nilai kerjasama dan penerimaan peran dalam kelompok berpengaruh positif terhadap gaya kolaborasi yang dapat diartikan bahwa apabila seseorang mengutamakan nilai kerjasama dan menerima perannya dalam kelompok, maka gaya kolaborasi akan cenderung untuk diterapkan. Selain itu variabel nilai kerjasama dan penerimaan peran dalam kelompok juga berpengaruh positif terhadap gaya kompromi yang dapat diartikan bahwa semakin seseorang mengutamakan nilai kerjasama dan menerima perannya dalam kelompok, maka gaya kompromi akan cenderung untuk diterapkan.

## REFERENSI

- Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. 2010. "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries ?" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24. No. 1, pp. 203–24.
- Boonsathorn, Wasita. 2007. "Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand." *International Journal of Conflict Management*. doi:10.1108/10444060710825972.
- Bowlby, Ken, E Patrick Mcdermott, and Ruth Obar. 2011. "Personal Values , Behavior And Conflict Resolution Styles : A Study Of Contemporary Mainland Chinese Business Students." *Journal of International Business Ethics*, Vol. 4. No. 1.
- Buda, Richard. 2006. "Organizational Conflict: A Comparative Analysis Of Conflict



- Styles Across Cultures.” *International Journal of Conflict Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/eb022776>.
- Cai, Deborah A, and Edward L Fink. 2002. “Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists.” *Journal of Communication Monographs*, Vol. 69. No. 1. pp. 67–87.
- Croucher, Stephen M, Kyle J Holody, Manda V Hicks, Deepa Oommen, and Alfred Demaris. 2010. “An Examination of Conflict Style Preferences in India.” *International Journal of Conflict Management*. doi:10.1108/10444061111103607.
- Enver, Zerrin Sungur and Aytul Ozkalp, Ayse O Zdemir, and Zdemir. 2014. “Conflict Management Styles of Turkish Managers.” *Journal of European Industrial Training*. doi:<https://doi.org/10.1108/03090590910966571>.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gbadamosi, Oluwakemi, and Khalil Al-mabrouk. 2014. “Gender , Age and Nationality : Assessing Their Impact on Conflict Resolution Styles.” *Journal of Management Development*, Vol. 33. No. 3. pp. 245–57. doi:10.1108/JMD-02-2011-0024.
- “Geert Hofstede’s Cultural Dimensions Theory Data.” n.d. <https://data.world/adamhelsinger/geerthofstedeculturaldimension>. Diakses 15 Januari 2018.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. 5thed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunkel, Marjaana, Christopher Schlaegel, and Vas Taras. 2016. “Cultural Values , Emotional Intelligence , and Conflict Handling Styles : A Global Study.” *Journal of World Business*. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.jwb.2016.02.001.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen*. 2nded. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hofstede, Geert. 2011. “Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context.” *Journal of Psychology And Culture*, Vol. 2, pp. 1–26.
- <http://geert-hofstede.com>. Diakses 15 januari 2018.
- <https://fisip.undip.ac.id>. Diakses 19 Mei 2018.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, and Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. 7thed. Jakarta: Erlangga.
- Kim-jo, Tina. 2008. “Culture and Interpersonal Conflict Resolution Styles: Role of Acculturation.” *Journal of Culture & Interpersonal Conflict*, no. December, pp. 1–13.
- Kirkbride, Paul S, F Y Sara, and I Westwood. 1991. “Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour : Cultural and Psychological Influences.”
- Kreitner, and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. 10thed. Yogyakarta: ANDI.
- Ma, Zhenzhong. 2010. “Explore the Impact of Collectivism on Conflict Management Styles : A Turkish Study.” *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21. No. 2, pp. 169–85. doi:10.1108/10444061011037396.
- Madya, Prof, Golam Mohiuddin, Faculty Management, and Human Resource Development. 2012. “A Comparative Study on Different Styles of Management.” *European Journal of Business and Management*, Vol. 4. No. 16, pp. 45–58.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McShane, and Von Gilnow. 2010. *Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. 5thed.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. 16thed. Jakarta: Salemba Empat.



- Sekaran, Uma. 2011a. *Research Methods For Business*. 4thed. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2011b. *Research Methods For Business (Buku 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Steers, Richard M, Carlos j Sanchez Runde, and Luciara Nardon. 2010. *Management Across Cultures Challenges Strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Su Juan Zhang, Yong Qiang Chen and Hui Sun. 2015. “Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance An Empirical Study of Chinese Employees.” *International Journal of Conflict Management*. doi:10.1108/IJCMA-06-2014-0039.
- Sugiyono, Dr. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. ALFABETA.