



STUDI *INDIGENOUS WORK CONFLICT* PADA KARYAWAN BERSUKU JAWA

Dian Fitri Utami ✉, R.A Fadhalah, Siti Nuzulia

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Agustus 2013
Disetujui September 2013
Dipublikasikan Oktober 2013

Keywords:

Work Conflict; Indigenous; Javanese

Abstrak

Dunia kerja kita tidak dapat terlepas dari unsur keanekaragaman budaya, kepribadian, persepsi, serta hal-hal lain yang bersumber dari keberagaman daerah asal, pola asuh dan lain-lain yang menyebabkan perbedaan cara dalam bersikap. Berangkat dari sebuah perbedaan budaya maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang *work conflict* sebuah studi *indigenous* pada karyawan bersuku Jawa untuk mengetahui perspektif, faktor yang mempengaruhi, bentuk, proses terjadinya, cara mengatasinya, serta dampak yang dirasakan dari sebuah konflik kerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan bersuku Jawa sebanyak 700 orang. Teknik sampling yang digunakan yaitu *snow ball sampling*, alat pengumpul data berupa *open-ended questionnaire* menerapkan metode analisis data *indigenous* melalui *preliminary coding*, *category*, *aksial coding*, dan *cross-tabulasi*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa didapati perspektif paling dominan tentang konflik kerja adalah sebuah masalah kerja, faktor utama pemicu konflik kerja yang paling dominan adalah sifat negatif pribadi, bentuk konflik kerja yang mendominasi adalah sebuah perbedaan, cara yang mendominasi untuk mengatasi konflik kerja adalah dengan komunikasi individu, sedangkan dampak dari konflik kerja yang paling mendominasi adalah ketidakharmonisan hubungan sosial.

Abstract

World of work we can not be separated from the element of cultural diversity, personality, perception, and other things that come from the diversity of the area of origin, parenting and others that led to the different ways of behaving. Departing from a cultural difference, the researcher found it necessary to conduct a research study on work conflict on employee indigenous tribes to learn Java perspective, the factors that influence, shape, the process, how to overcome them, as well as the perceived impact of a work conflict. The approach used in this study is qualitative. Participants in this study were employees of as many as 700 tribes Java. Sampling technique used is snowball sampling, data collection tool in the form of an open-ended questionnaire applying indigenous methods of data analysis through the preliminary coding, category, axial coding, and cross-tabulation. Results of this study showed that the most dominant perspective is found on work conflict is a matter of work, the main factor triggering labor conflict is the most dominant negative nature of personal, workplace conflicts that dominate the shape is a difference, which is dominated ways to resolve workplace conflict is with the individual communication, while the impact of workplace conflict is the most dominating social relationship disharmony.

© 2013 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung A1 Lantai 2 FIP Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: dianutami377@gmail.com

PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu hal nyata dalam kehidupan seseorang, karena merupakan proses sosial orang-orang yang berusaha mencapai tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan, dan bagaimana pun juga, hal ini memang dibuat sehingga orang lain akan memperhatikan atau menghargai prestasi yang dicapainya. Dunia kerja kita tidak dapat terlepas dari unsur keanekaragaman budaya, kepribadian, persepsi, serta hal-hal lain yang bersumber dari keberagaman daerah asal, pola asuh dan lain-lain yang menyebabkan perbedaan cara dalam bersikap. Menurut Mangkunegara (2009: 155), konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Ada 4 bentuk konflik dalam organisasi (Mangkunegara, 2009: 155), yang pertama adalah konflik hierarki (*hierarki conflict*), konflik fungsional (*functional conflict*), konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), dan konflik formal-informal (*formal-informal conflict*).

Sumber konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya (Anoraga, 2006:102-103). Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi menurut Mangkunegara (2009: 156) adalah koordinasi kerja yang tidak dilakukan, ketergantungan dalam pelaksanaan tugas, tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan), perbedaan dalam orientasi kerja, perbedaan dalam memahami tujuan organisasi, perbedaan persepsi, sistem kompetensi insentif (reward), dan strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Menurut Mangkunegara (2009: 156) manajemen konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: pemecahan masalah (*problem solving*), tujuan tingkat tinggi (*libardinate goal*), perluasan sumber (*expansion of resources*), menghindari konflik (*avoidance*), melicinkan konflik (*smoothing*), kompromi (*compromise*), perintah dari wewenang (*authoritative commands*), mengubah variabel

manusia (*altering the human variables*), mengubah variabel struktural (*altering the structural variables*), dan mengidentifikasi musuh bersama (*identifying a common enemy*).

Cara lain yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik menurut Anoraga (2006: 101) adalah menghindari, kerjasama, mengenali secara pasti dan memperbincangkan sumber-sumber konflik untuk mengetahui masalah masing-masing, membawa kedua belah pihak yang berkonflik berhadapan untuk mengeluarkan pendapat dan pandangannya serta perasaannya masing-masing, tanpa memepersoalkan siapa yang benar dan mana yang salah.

Menurut hasil dari *CPP Global Human Capital Report* (Juli, 2008: 3) ditemukan bahwa mayoritas karyawan (85%) harus berurusan dengan konflik dan 29% selalu atau sering melakukannya. Prosentase di Jerman angka terakhir menjadi 56%, sementara di Irlandia (37%) dan Amerika Serikat (36%). Penyebab utama konflik kerja dipandang sebagai bentrokan kepribadian dan ego (49%), diikuti oleh stres (34%), dan beban kerja yang berat (33%). Kebudayaan juga memainkan bagian dalam penyebab persepsi, sebagai pekerja Brasil lebih cenderung melihat benturan nilai-nilai sebagai penyebab utama konflik (24%), di Perancis 36% dari karyawan melihat kurangnya kejujuran sebagai faktor kunci, dibandingkan dengan rata-rata global 26%.

Menurut hasil dari *A study of conflict in the Canadian workplace* (Desember, 2008) penelitian ini menemukan bahwa hampir semua profesional HR (99%) menangani konflik. Penyebab paling umum dari konflik adalah perang ego dan perbedaan kepribadian (86%), kepemimpinan yang buruk (73%), kurangnya kejujuran (67%), stres (64%), dan perbedaan nilai-nilai (59%).

Hasil penelitian ini jelas tidak bisa digeneralisasikan begitu saja untuk karyawan di Indonesia khususnya yang bersuku Jawa, karena nilai-nilai dari budaya yang berbeda mempunyai pengaruh terhadap kognitif, emosi, motivasi dan sistem perilaku individu (Markus dan Kitayama, dalam Woo, 2009).

Menurut Hoftstede mendefinisikan bahwa budaya adalah semacam pemrograman kolektif dari cara berpikir, bersikap dan berperilaku yang menghasilkan perbedaan aspek-aspek dalam kehidupan seseorang yaitu kepercayaan, sikap dan perilaku (Dalam Woo, 2009). Jadi, dalam hal ini budaya membentuk kepercayaan individu, *attitude*, sikap dan perilaku dengan caranya yang khusus melalui proses belajar yang bersifat kolektif.

Karakteristik orang bersuku Jawa tidak dapat disamakan dengan karakteristik orang Jerman, Irlandia, Amerika Serikat, Brazil, Perancis, dan Canada. Kehidupan masyarakat Jawa mengacu pada dua kaidah dasar, yaitu prinsip kerukunan dan prinsip menghormati (Suseno, 1993: 38). Prinsip kerukunan mengatakan bahwa dalam setiap situasi manusia hendaknya bersikap sedemikian rupa hingga tidak sampai menimbulkan konflik, sedangkan prinsip menghormati menuntut agar manusia dalam cara berbicara dan membawa diri selalu menunjukkan sikap hormat terhadap orang lain sesuai dengan derajat dan kedudukannya.

Prinsip kerukunan bertujuan untuk mempertahankan masyarakat dalam keadaan yang harmonis (Suseno, 1993: 39). Keadaan rukun terdapat dimana semua pihak berada dalam keadaan damai satu sama lain, suka bekerjasama, saling menerima, dalam suasana tenang dan sepakat. Rukun berarti berusaha untuk menghindari pecahnya konflik-konflik.

Sebuah konflik pada masyarakat Jawa biasanya pecah apabila kepentingan-kepentingan saling bertentangan (Suseno, 1993: 40). Apabila telah ada kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan maka diperlunak dengan teknik-

teknik kompromi tradisional dan diintegrasikan ke dalam tatanan kelompok yang ada sehingga tidak sampai timbul konflik. Orang Jawa sejauh mungkin menghindari konflik batin dan fisik dengan penguasa, orang lain, dan lingkungan hidupnya. Apabila mendapat masalah yang sulit diselesaikan orang Jawa memilih bersikap mengalah, meskipun tidak merasa kalah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian *indigenous psychology*. *Indigenous psychology* yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada studi terhadap perilaku dan cara berpikir seseorang dalam konteks budayanya (Kim dan Berry, 1993 dalam Rarasati, Hakim, Yuniarti, Faturochman dan Kim, 2012; Putri, Prawitasari, Hakim, Yuniarti dan Kim, 2012).

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 700 orang, yang berasal dari karyawan bersuku Jawa. Model *sampling* dalam penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*, dimana peneliti secara acak menghubungi beberapa partisipan yang memenuhi kriteria (*qualified volunteer sample*) dan kemudian meminta partisipan bersangkutan untuk merekomendasikan teman, keluarga, atau kenalan yang mereka ketahui yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sebagai partisipan penelitian (Morissan, 2012:120).

Penelitian ini menggunakan alat pengumpul data berupa *open-ended questionnaire* yang disusun oleh peneliti untuk mengungkap konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa.

Tabel 1. Unit Analisis

Unit Analisis	Sub Unit Analisis
Konflik Kerja	1. Apakah konflik kerja menurut perspektif karyawan bersuku Jawa? 2. Faktor utama apa yang sering mempengaruhi munculnya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa? 3. Konflik kerja apa yang sering terjadi ditempat kerja karyawan bersuku Jawa? 4. Bagaimana proses terjadinya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa? 5. Bagaimana cara karyawan bersuku Jawa untuk mengatasi konflik kerja? 6. Apa dampak yang muncul akibat konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa?

Data yang dikumpulkan dari *open-ended questionnaire* dianalisis dengan menggunakan pendekatan psikologi *indigenous*. Sebelum proses analisis, jawaban yang telah terkumpul dilakukan *member check* yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data (Sugiyono, 2012: 129).

Proses analisis data dimulai dari tabulasi data jawaban partisipan yang telah terkumpul dari *open-ended questionnaire*, kemudian jawaban tersebut dipotong-potong guna untuk dilakukan proses *preliminary coding*, *aksial coding*, dan *cross-tabulasi* (Tukiran dalam Primasari dan Yuniarti, 2012).

Preliminary coding adalah memilah-milah respon sesuai dengan kesamaan respon (Tukiran dalam Primasari dan Yuniarti, 2012). Kesamaan respon dinilai bukan melalui interpretasi peneliti melainkan murni dari kata atau kalimat yang muncul yang menggambarkan respon partisipan terhadap pertanyaan terbuka yang diajukan.

Aksial coding adalah mengenali dan membuat peneliti menjadi familiar terlebih dahulu terhadap jawaban-jawaban partisipan (Tukiran dalam Primasari dan Yuniarti, 2012). Setelah peneliti familiar dengan respon partisipan, selanjutnya peneliti baru melakukan koding dan kategori. Proses aksial koding dilakukan dengan cara melakukan kombinasi dari jawaban-jawaban partisipan yang memiliki kesamaan.

Cross-tabulasi yaitu membuat prosentase jumlah partisipan dari hasil koding yang telah dikelompokkan (Tukiran dalam Primasari dan Yuniarti, 2012).

Koding dilakukan selama beberapa kali tergantung dari keragaman jawaban partisipan penelitian. Koding dilakukan mulai dari yang sifatnya spesifik menjadi yang lebih umum. Analisis ini diselesaikan dengan cara membagi pertanyaan penelitian dalam kategori-kategori berdasarkan tabel frekuensi (Effendi dan Manning dalam Primasari dan Yuniarti, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan lapangan diperoleh karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 2. Demografi Responden

No	Karakteristik		Jumlah	(%)
1	Umur (tahun)	<20	61	8.714
		20 – 30	370	52.857
		31 – 40	104	14.857
		41 – 50	119	17
		> 50	46	6.571
	Total		700	100
2	Jenis kelamin	Laki –laki	363	51.857
		Perempuan	337	48.143
	Total		700	100
3	Pekerjaan	PNS	154	22
		NON-PNS	546	78
	Total		700	100
4	Daerah asal	Jawa Tengah	601	85.857
		Jawa Timur	29	4.143
		Jawa Barat	18	2.571
		DIY	27	3.857
		DKI Jakarta	19	2.714
		Banten	3	0.429
	Total		697	99.571
Tidak teridentifikasi		3	0.429	

Temuan lapangan dari hasil proses analisis adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Perspektif karyawan bersuku Jawa tentang konflik kerja

No.	Kategori	Jumlah	%
1	Masalah Kerja	247	35.286
	Tidak Adanya Kerjasama	225	32.143
	Perbedaan	154	22
	Ketidaknyamanan	18	2.571
	Lain-lain	56	8
	Total	700	100

Berdasarkan hasil temuan penelitian, perspektif tentang konflik kerja karyawan bersuku Jawa didapatkan hasil bahwa konflik kerja adalah suatu masalah kerja, tidak adanya kerjasama, perbedaan dan ketidaknyamanan dalam bekerja. Hasil tersebut sedikit berbeda jika dibandingkan dengan pandangan menurut beberapa tokoh.

Tabel 4. Perbedaan Perspektif Konflik Kerja

Perspektif Konflik Kerja	
Orang Barat	Karyawan Bersuku Jawa
Mangkunegara (2009: 155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Jones (Dalam Wirawan, 2010: 5) mendefinisikan konflik organisasi adalah perselisihan yang terjadi ketika tujuan salah satu pihak tidak sama dengan yang lain. Putman dan Pool (Dalam Wijono, 2010: 177) konflik didefinisikan sebagai interaksi antara individu, kelompok atau organisasi yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan, dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka. Mullins (Dalam Wijono, 2010: 177) mendefinisikan bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. Robbins (2008: 173) konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Dana (Dalam Wirawan, 2010: 5) mendefinisikan konflik kerja adalah suatu kondisi antara satu pekerja dengan pekerja yang lain saling berkaitan, yang merasa marah, menganggap yang lain bersalah dan pergi karena munculnya masalah. Blackard dan Gibson (Dalam Wirawan, 2010: 5) mendefinisikan konflik kerja adalah proses dinamis pembiasaan interaksi dua atau lebih pekerja yang memiliki jabatan yang sama dari perbedaan atau ketidakcocokan antara mereka.	Konflik kerja adalah suatu masalah kerja, tidak adanya kerjasama, perbedaan dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Meskipun berbeda, namun secara keseluruhan sama-sama berorientasikan pada hubungan interpersonal, hanya saja perspektif karyawan bersuku Jawa lebih dominan memandang konflik sebagai suatu masalah kerja secara global. Masalah kerja yang dimaksud

adalah masalah secara keseluruhan, baik dalam lingkungan kerja, dengan pekerjaannya, maupun dengan hubungan interpersonalnya. Konflik kerja disini bersifat dua arah, yaitu adanya dua pihak baik sesama individu maupun dengan lingkungannya.

Kesamaan orientasi tentang hubungan interpersonal, hal ini dapat dihubungkan dengan prinsip hidup orang Jawa yang lebih mengutamakan kebersamaan. Seperti tiga nilai dominan yang menjadi acuan hidup orang

Jawa, yaitu kolektivisme (kebersamaan), spiritualisme (kerohanian), dan rasa kemanusiaan (tenggang rasa) (Santosa 2012: 13). Dibandingkan dengan budaya lain, misalnya China menganggap bahwa kebersamaan atau kerukunan adalah nilai kuno dalam mencapai kebahagiaan. Sebuah konflik dalam budaya China dianggap sebagai sebuah fitnah atau kebohongan dari sebuah kerukunan (Dalam Chen dan Starosta, 1997: 6).

Tabel 5. Faktor yang memicu munculnya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa

No.	Kategori	Jumlah	%
1	Sifat Negatif Pribadi	505	24.048
	Perbedaan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	327	15.571
	Komunikasi	258	12.286
	Kecemburuan	218	10.381
	Komitmen Kerja	207	9.857
	Tidak Adanya Kerjasama	154	7.333
	Ketidakpuasan Kerja	138	6.571
	Masalah Pribadi Diluar Pekerjaan	45	2.143
	Lain-lain	248	11.810
	Total	2100	100

Berdasarkan hasil temuan penelitian didapatkan bahwa faktor yang memicu munculnya konflik kerja menurut karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerjasama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan. Hasil tersebut ada sedikit perbedaan jika dibandingkan dengan beberapa pendapat tokoh.

Tabel 6. Perbedaan Faktor Pemicu Konflik Kerja

Faktor Pemicu Konflik Kerja	
Orang Barat	Karyawan Bersuku Jawa
Mangkunegara (2009: 156) penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah koordinasi kerja yang tidak dilakukan, ketergantungan dalam pelaksanaan tugas, tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan), perbedaan dalam orientasi kerja, perbedaan dalam memahami tujuan organisasi, perbedaan persepsi, sistem kompetensi insentif (<i>reward</i>), dan strategi pemotivasian yang tidak tepat.	Faktor yang memicu munculnya konflik kerja antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerjasama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan.

Anoraga (2006:102-103) faktor yang

memicu munculnya konflik kerja dapat berasal dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya.

Ranupandojo (2006: 234) penyebab konflik meliputi berbagai sumber daya yang langka, perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan, perbedaan dalam nilai dan persepsi, gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi, dan masalah komunikasi.

Wirawan (2010: 8-14) penyebab konflik lainnya adalah keterbatasan sumber, tujuan yang berbeda, saling tergantung atau interdependensi tugas, diferensiasi organisasi, ambiguitas yurisdiksi, sistem imbalan yang tidak layak, komunikasi yang tidak baik, perlakuan yang tidak manusiawi atau melanggar HAM dan hukum, karakteristik sosial yang beragam, pribadi orang, kebutuhan, perasaan dan emosi, pola pikir tidak mandiri, budaya konflik dan kekerasan.

Ivancevich (2006: 46-48) menyatakan bahwa konflik hanya disebabkan oleh karena adanya ketergantungan kerja, perbedaan sasaran, dan perbedaan persepsi.

Wijono (2010: 201) menyatakan bahwa konflik disebabkan oleh situasi-situasi yang tidak sesuai, rencana kegiatan dan alokasi waktu tidak sesuai, status pekerjaan yang tidak pasti, dan perbedaan persepsi.

CPP Global Human Capital Report (Juli, 2008: 9) menunjukkan bahwa penyebab utama konflik kerja adalah perbedaan kepribadian, perbedaan ego, stres, kurangnya kepemimpinan dari atasan, kurangnya kejujuran, kurangnya keterbukaan, kurangnya manajemen antar lapisan, kurangnya kejelasan peran, kurangnya kejelasan tanggung jawab, perbedaan nilai, kurangnya seleksi dalam tim, topik tabu, kurangnya pelaksanaan manajemen, gangguan, dan diskriminasi.

A study of conflict in the Canadian workplace (Desember, 2008: 7) menunjukkan bahwa penyebab utama konflik kerja adalah

perbedaan kepribadian, perbedaan ego, kurangnya kepemimpinan dari atasan, kurangnya kejujuran, kurangnya keterbukaan, stres, dan perbedaan nilai.

CIPD (Oktober, 2008: 2) menunjukkan bahwa penyebab utama konflik kerja adalah perbedaan kepribadian, perbedaan ego, kurangnya kepemimpinan dari atasan, kurangnya manajemen antar lapisan, dan kurangnya pelaksanaan manajemen.

Buss (2009: 60) menunjukkan bahwa penyebab utama konflik kerja adalah kurangnya kejelasan peran dan hubungan diantara rekan kerja.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu dari *CPP Global Human Capital Report* (Juli, 2008: 9) yang menyatakan bahwa faktor penyebab utama konflik kerja adalah perbedaan kepribadian dan ego khususnya di Irlandia, Amerika Serikat, dan Inggris. Perbedaan kepribadian disini belum tentu yang dimaksud adalah kepribadian yang negatif, hanya saja dititik beratkan pada sebuah perbedaannya. Sedangkan di Jerman yang menjadi faktor utama adalah stres, dan di Perancis adalah kejujuran serta keterbukaan.

Menurut hasil dari *A study of conflict in the Canadian workplace* (Desember, 2008: 7), yang menjadi faktor utama penyebab konflik sama dengan hasil penelitian *CPP Global Human Capital Report* (Juli, 2008) yaitu perbedaan kepribadian dan ego. Hal tersebut juga sama dengan hasil temuan dari CIPD (Oktober, 2008: 2). Hasil lainnya menyatakan faktor utama pemicu munculnya konflik adalah karena kurang adanya kejelasan peran (Buss, 2009: 60). Namun akan berbeda lagi jika dibandingkan dengan teori Jawa, yang mengatakan bahwa sebuah konflik pada masyarakat Jawa biasanya pecah apabila kepentingan-kepentingan saling bertentangan (Suseno, 1993: 40).

Melalui beberapa pandangan tokoh dan hasil penelitian sebelumnya jika dibandingkan dengan hasil temuan penelitian ini, tampak persamaan dan perbedaan faktor pemicu munculnya konflik kerja yang dilatar belakangi oleh perbedaan budaya. Persamaan faktor

antara hasil temuan dengan pandangan yang sudah ada meliputi sifat negatif pribadi, komunikasi, tidak adanya kerjasama, dan ketidakpuasan kerja. Sedangkan perbedaannya meliputi perbedaan dalam menyelesaikan masalah, kecemburuan, komitmen kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan. Namun secara keseluruhan sama-sama tetap menitik beratkan pada interaksi antar pribadi.

Hasil temuan pada penelitian ini, faktor utama yang mendominasi sebagai pemicu konflik kerja adalah sifat negatif pribadi. Hal tersebut muncul karena menurut teori yang sudah ada, tiga nilai dominan yang menjadi acuan hidup orang Jawa adalah kolektivisme (kebersamaan), spiritualisme (kerohanian), dan rasa kemanusiaan (tenggang rasa). Ketiga nilai ini bersifat positif dan bertujuan untuk mengurangi gangguan terhadap kerukunan, ketentraman, dan keselamatan masing-masing pribadi. Oleh sebab itu, dengan adanya sifat negatif pribadi maka akan memicu munculnya gangguan terhadap kerukunan, ketentraman, dan keselamatan. Gangguan-gangguan tersebut yang menjadi dasar munculnya sebuah konflik kerja.

Adanya sifat negatif pribadi sebagai faktor yang mendominasi konflik kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa orang bersuku Jawa lebih mengedepankan sebuah sifat manusia sebagai acuan dalam bersosialisasi di dunia kerja. Ketika seseorang sudah menunjukkan sifat pribadi yang positif, maka akan membentuk hubungan yang

harmonis dalam bekerja, tanpa memandang pola dan hasil kerjanya seperti apa. Namun sebaliknya, ketika seseorang menunjukkan sebuah sifat pribadi yang negatif, hal inilah yang menjadi penyebab munculnya konflik kerja, meskipun pola dan kerjanya sangat bagus.

Tabel 7. Konflik kerja yang sering terjadi pada karyawan bersuku Jawa

No.	Kategori	Jumlah	%
1	Perbedaan	167	23.857
	Masalah Pekerjaan	113	16.143
	Komunikasi	95	13.571
	Hubungan Antar Personal	95	13.571
	Kurang Kerjasama	23	3.286
	Lain-lain	207	29.571
	Total	700	100

Berdasarkan hasil temuan penelitian didapatkan bahwa konflik kerja yang sering terjadi pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sebuah perbedaan, masalah pekerjaan, masalah komunikasi, masalah hubungan antar personal, dan kurangnya kerjasama. Perbedaan dalam hal apapun antar karyawan maupun dengan atasan menjadi sorotan utama yang dianggap sebagai sebuah konflik kerja bagi karyawan bersuku Jawa. Hasil temuan ini jika dibandingkan dengan pendapat Wijono mengenai bentuk konflik dapat masuk pada konflik organisasi karena sudah mencakup dari

konflik dalam diri individu dan konflik antar pribadi. Sedangkan menurut Mangkunegara, dapat dimasukkan kedalam segala macam bentuk baik dalam konflik hierarki (*hierarki conflict*), konflik fungsional (*functional conflict*), konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), dan konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), karena yang mengalami konflik dimulai dari karyawan paling bawah sampai paling atas, baik dalam satu departemen maupun tidak. Hasil temuan yang berupa bentuk konflik kerja hubungan antar personal juga sudah masuk didalamnya.

Tabel 8. Perbedaan Bentuk Konflik Kerja

Bentuk Konflik Kerja	
Orang Barat	Karyawan Bersuku Jawa
Mangkunegara (2009: 155) menyatakan ada 4 bentuk konflik dalam organisasi, yang pertama adalah konflik hierarki (<i>hierarki conflict</i>) yaitu, konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi, konflik fungsional (<i>functional conflict</i>) yaitu, konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi, konflik staf dengan kepala unit (<i>line staff conflict</i>) yaitu, konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja, dan konflik formal-informal (<i>formal-informal conflict</i>) yaitu, konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang	Bentuk konflik kerja yang sering terjadi antara lain adalah sebuah perbedaan, masalah pekerjaan, masalah komunikasi, masalah hubungan antar personal, dan kurangnya kerjasama.

berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.

Wijono (2010: 180) menyatakan ada tiga bentuk konflik, yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar pribadi, dan konflik organisasi.

CPP Global Human Capital Report (Juli, 2008: 8) menunjukkan bahwa bentuk konflik kerja terdiri dari konflik antara peran level masuk pertama, antara manajer lini dengan laporan mereka, antara berbagai tingkat manajemen, antara manajer menengah, antara manajemen supervisor, dan antara kepemimpinan senior/eksekutif.

Buss (2008: 60) menunjukkan bahwa bentuk konflik kerja terdiri dari konflik dengan tingkat hirarki yang lebih tinggi, dengan rekan-rekan sebaya dan konflik dengan rekan-rekannya di tingkat hirarki yang lebih rendah.

CIPD (Oktober, 2008: 2) menunjukkan bahwa bentuk konflik kerja terdiri dari konflik antara manajer lini dengan laporan langsung mereka, *bullying/pelecehan*, penghinaan pribadi/serangan verbal, seorang individu meninggalkan organisasi, seorang individu dipecat, konflik lintas departemen, karyawan dipindahkan ke departemen yang berbeda, kegagalan proyek, penyakit, dan kekerasan fisik.

A study of conflict in the Canadian workplace (Desember, 2008: 5) menunjukkan bahwa bentuk konflik kerja terdiri dari konflik pemerintahan, pendidikan, dan bukan untuk keuntungan.

Sedangkan menurut hasil dari *CPP Global Human Capital Report* (Juli, 2008: 8) menyatakan bahwa yang menjadi konflik kerja utama adalah konflik peran level masuk pertama. Hasil lain dalam CIPD (Oktober, 2008: 2) didapati bahwa konflik kerja yang sering muncul adalah antara manager dan laporan langsung kepengimpinannya dalam organisasi. Menurut

hasil dari *A study of conflict in the Canadian workplace* (Desember, 2008: 5) sektor yang sering terjadi konflik kerja adalah dalam sebuah pemerintahan. Hasil selanjutnya ditemukan bahwa konflik kerja yang sering terjadi adalah konflik dengan atasan (Buss, 2008: 60). Jika dibandingkan dengan hasil temuan penelitian ini, maka akan terlihat perbedaan bentuk konflik

yang sering terjadi. Hasil penelitian di luar kebanyakan lebih menyoroti bentuk konflik dari subjeknya, akan tetapi temuan lapangan yang telah diteliti lebih menyoroti dari sikapnya.

Menggambarkan proses terjadinya sebuah konflik kerja tidaklah mudah. Pada saat pengambilan data, pertanyaan yang digunakan

peneliti belum bisa digunakan untuk mengungkap aspek tentang bagaimana proses terjadinya konflik kerja yang dialami oleh partisipan. Oleh sebab itu, tidak didapatkan hasil data seperti yang diinginkan. Hal tersebut menyebabkan peneliti tidak dapat membahasnya secara rinci.

Tabel 9. Cara yang digunakan karyawan bersuku Jawa untuk mengatasi konflik kerja

No.	Kategori	Jumlah	%
1	Komunikasi Individu	183	26.143
	Musyawarah/ Komunikasi Kelompok	156	22.286
	Sabar Dan Menerima	129	18.429
	Diselesaikan / Melapor / Protes	32	4.572
	Introspeksi	18	2.571
	Tetap Bekerja/ Tambah Semangat	13	1.857
	Lain-lain	169	24.143
Total		700	100

Cara yang digunakan karyawan bersuku Jawa untuk mengatasi konflik kerja yang mereka hadapi antara lain adalah dengan mengkomunikasikan secara individu, mengkomunikasikan secara kelompok, sabar dan menerima, melaporkan, introspeksi, dan tetap bekerja dengan semangat.

Cara-cara yang didapatkan berdasarkan hasil temuan penelitian jika dibandingkan dengan beberapa pandangan tokoh yang telah diuraikan sebelumnya akan didapati adanya sebuah persamaan, yaitu mengutamakan cara untuk mengatasi konflik dengan komunikasi.

Tabel 10. Perbedaan Cara Mengatasi Konflik Kerja

Cara Mengatasi Konflik Kerja	
Orang Barat	Karyawan Bersuku Jawa
Ranupandojo (2006: 234) metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah dengan mengurangi atau menyelesaikan konflik.	Cara yang digunakan untuk mengatasi konflik kerja yang mereka hadapi antara lain adalah dengan mengkomunikasikan secara individu, mengkomunikasikan secara kelompok, sabar dan menerima, melaporkan, introspeksi, dan tetap bekerja dengan semangat.
Mangkunegara (2009: 156) manajemen konflik dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: pemecahan masalah (<i>problem solving</i>), tujuan tingkat tinggi (<i>libordinate goal</i>), perluasan sumber (<i>expansion of resources</i>), menghindari konflik (<i>avoidance</i>), melicinkan konflik (<i>smoothing</i>), kompromi (<i>compromise</i>), perintah dari wewenang (<i>authoritative commands</i>), mengubah variabel manusia (<i>altering the human variables</i>), mengubah variabel struktural (<i>altering the structural variables</i>), dan mengidentifikasi musuh bersama (<i>identifying a</i>	

common enemy).

Anoraga (2006: 101) adalah menghindari, kerjasama, mengenali secara pasti dan memperbincangkan sumber-sumber konflik untuk mengetahui masalah masing-masing, membawa kedua belah pihak yang berkonflik berhadapan untuk mengeluarkan pendapat dan pandangannya serta perasaannya masing-masing, tanpa memersoalkan siapa yang benar dan mana yang salah.

Cara tersebut juga sama jika dibandingkan dengan prinsip kerukunan orang Jawa yang menyatakan bahwa apabila telah ada kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan maka diperlunak dengan teknik-teknik kompromi tradisional dan diintegrasikan ke dalam tatanan kelompok yang ada sehingga tidak sampai timbul konflik (Suseno, 1993: 40). Hal serupa juga diutarakan oleh Santosa (2012: 92) jika ada kepentingan yang saling bertentangan, maka hal ini dapat diselesaikan secara tradisional yaitu dengan teknik-teknik kompromi secara kekeluargaan yaitu musyawarah untuk mencapai kesepakatan antara kedua belah pihak.

Selain ada persamaan, perbedaan yang menonjol ada pada hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa cara yang dilakukan untuk mengatasi konflik adalah dengan sabar, menerima, dan tetap bekerja dengan semangat. Jika dibandingkan dengan pandangan tokoh yang telah dipaparkan diatas, orientasinya

menitik beratkan pada konflik yang dihadapi serta upaya-upaya untuk menghindari maupun menghadapinya, namun hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa ada cara lain selain fokus terhadap upaya-upaya untuk menghindari maupun menghadapi konflik yaitu dengan sabar, menerima, dan tetap bekerja dengan semangat.

Hal tersebut sangat mencerminkan prinsip budaya Jawa, yaitu *narimo*. Melalui prinsip ini, orang Jawa merasa puas dengan nasibnya. Apapun yang sudah terpegang di tangannya dikerjakan dengan senang hati. *Narimo* berarti tidak menginginkan milik orang lain serta tidak iri hati terhadap kebahagiaan orang lain. Mereka percaya bahwa hidup manusia di dunia ini diatur oleh Yang Maha Kuasa sedemikian rupa, sehingga tidak perlu bekerja keras untuk mendapatkan sesuatu. Orang yang *narimo* dapat dikatakan orang yang bersyukur kepada Tuhan (Herusatoto, 2003: 73).

Tabel 11. Dampak dari konflik kerja yang dialami oleh karyawan bersuku Jawa

No.	Kategori	Jumlah	%
1	Ketidakharmonisan Hubungan Sosial	210	30
	Tidak Semangat Kerja	199	28.429
	Rasa Tidak Nyaman	101	14.429
	Kinerja Lebih Bagus	11	1.571
	Tidak Berdampak	5	0.714
	Lain-lain	174	24.857
Total		700	100

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dampak dari konflik kerja yang terjadi pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah ketidakharmonisan hubungan sosial, tidak semangat kerja, perasaan tidak nyaman, kinerja lebih bagus, dan ada pula yang tidak berdampak. Dampak-dampak tersebut dapat dikelompokkan

menjadi dua bagian, yaitu dampak negatif dan dampak positif. Dampak negatifnya terdiri dari ketidakharmonisan hubungan sosial, tidak semangat kerja, dan perasaan tidak nyaman, sedangkan dampak positifnya terdiri dari kinerja lebih bagus, serta ada pula yang tidak berdampak.

Tabel 12. Perbedaan Dampak Konflik Kerja

Dampak Konflik Kerja	
Orang Barat	Karyawan Bersuku Jawa
Wirawan (2010: 106) dampak negatif dari konflik adalah biaya konflik, merusak hubungan dan komunikasi diantara pihak yang terlibat konflik, merusak sistem organisasi, mengembangkan perasaan negatif, menurunkan mutu pengambilan keputusan, penarikan psikologis, penarikan fisik, menurunnya kepuasan kerja, menurunkan produktivitas, menghasilkan sinergi negatif dalam sistem, restrukturisasi organisasi yang tidak perlu, dan meningkatnya gangguan penyakit kronis. Dampak positifnya yaitu menciptakan sesuatu yang baru atau sebuah perubahan, meningkatkan upaya untuk lebih baik, memahami orang lebih baik, membawa pokok permasalahan yang terpendam ke permukaan, menstimulasi untuk berpikir kritis, kreatif, inovatif, menghasilkan solusi dengan kualitas yang tinggi, membantu revitalisasi norma-norma usang, memotivasi pihak yang terlibat konflik untuk meningkatkan kreativitasnya, menimbulkan pendekatan, sebuah fenomena sosial yang tidak dapat dihindari harus dihadapi, memberikan pengalaman berharga, serta memfasilitasi suatu pemahaman mengenai masalah, lawan konflik, hubungan antar individu juga kelompok. Pickering (dalam Priliantini, 2008: 13), dampak negatif konflik meliputi produktivitas menurun, kepercayaan merosot, pembentukan kubu-kubu, informasi dirahasiakan dan arus komunikasi berkurang, timbul masalah moral, waktu terbuang sia-sia, serta proses pengambilan keputusan	Dampak dari konflik kerja yang terjadi pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah ketidakharmonisan hubungan sosial, tidak semangat kerja, perasaan tidak nyaman, kinerja lebih bagus, dan ada pula yang tidak berdampak. Dampak negatifnya terdiri dari ketidakharmonisan hubungan sosial, tidak semangat kerja, dan perasaan tidak nyaman, sedangkan dampak positifnya terdiri dari kinerja lebih bagus, serta ada pula yang tidak berdampak.

tertunda.

Sedangkan dampak positifnya meliputi motivasi meningkat, identifikasi masalah/ pemecahan meningkat, ikatan kelompok lebih erat, penyesuaian diri pada kenyataan, pengetahuan/ keterampilan meningkat, kreativitas meningkat, membantu upaya mencapai tujuan, serta mendorong pertumbuhan.

CPP Global Human Capital Report (Juli, 2008: 7) menunjukkan bahwa dampak negatifnya meliputi, motivasi menurun, kemarahan atau frustrasi, dan kecemasan. Ada juga yang tidak berdampak apapun, sedangkan dampak positifnya meliputi perasaan baik-baik saja yang ditunjukkan dengan rasa percaya diri, semangat, dan bekerja dengan giat.

A study of conflict in the Canadian workplace (Desember, 2008: 6) menunjukkan bahwa dampak negatif dari sebuah konflik kerja meliputi karyawan meninggalkan organisasi, sakit, merasa diserang atau dihina, dan tertekan.

(Dalam Christine, Oktarina, dan Mula, 2010: 124-125) menunjukkan bahwa konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik keluarga dan konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga.

Hal tersebut disebabkan karena dalam prinsip dasar atau kaidah dasar orang Jawa menyatakan bahwa sebuah keharmonisan adalah tujuan dari prinsip kerukunan dan menghormati (Dalam Wirawan, 2010: 20). Prinsip kerukunan mengatakan bahwa dalam setiap situasi manusia hendaknya bersikap sedemikian rupa hingga tidak sampai menimbulkan konflik. Prinsip kerukunan bertujuan untuk mempertahankan masyarakat dalam keadaan yang harmonis (Suseno, 1993: 39). Ketika sebuah konflik itu terjadi, pasti secara beriringan muncul dampak dari konflik tersebut. Oleh karena itu ketika suatu keharmonisan sudah tidak dapat dirasakan maka dianggap sebagai dampak dari konflik kerja.

Seperti pepatah Jawa mengatakan *sapa tekun golek teken bakal tekan* yang artinya siapa yang berjuang akan mencapai tujuan. Ketika dihadapkan dengan sebuah konflik kerja, orang Jawa menganggap itu sebuah masalah yang harus diselesaikan demi tercapainya sebuah tujuan. Peningkatan kinerja adalah sebuah dampak yang dijadikan alat untuk mencapai tujuan. Namun tidak semua orang Jawa demikian, buktinya adalah adanya hasil pada temuan penelitian ini yang menyatakan dampak dari konflik kerja yang berupa tidak adanya semangat kerja. Berbeda dengan pendapat Wirawan yang lebih menyoroti tentang sebuah perubahan atau menciptakan sesuatu hal yang baru.

Secara keseluruhan dapat diambil garis besar bahwa dampak konflik kerja lebih cenderung dirasakan oleh pribadi masing-masing. Selain itu juga ada hasil penelitian yang menyatakan bahwa konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik keluarga dan konflik pekerjaan berpengaruh positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga (Dalam Christine, Oktorina, dan Mula, 2010: 124-125). Dari keseluruhan hasil temuan penelitian dan hasil penelitian terdahulu, dampak negatif dari sebuah konflik kerja lebih mendominasi daripada dampak positifnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Definisi konflik kerja menurut perspektif karyawan bersuku Jawa adalah suatu masalah kerja, tidak adanya kerjasama, perbedaan dan ketidaknyamanan dalam bekerja.
2. Faktor yang memicu munculnya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerjasama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan.
3. Bentuk konflik kerja yang sering terjadi pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sebuah perbedaan, masalah pekerjaan, masalah komunikasi, masalah hubungan antar personal, dan kurangnya kerjasama.
4. Cara yang digunakan karyawan bersuku Jawa untuk mengatasi konflik kerja yang mereka hadapi antara lain adalah dengan mengkomunikasikan secara individu, mengkomunikasikan secara kelompok, sabar dan menerima, melaporkan, introspeksi, dan tetap bekerja dengan semangat.
5. Dampak konflik kerja yang terjadi pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah ketidakharmonisan hubungan sosial, tidak semangat kerja, perasaan tidak nyaman, kinerja lebih bagus, dan ada pula yang tidak berdampak.

Berdasarkan hasil penelitian dan merujuk pada urgensi penelitian, maka dapat diuraikan implikasi untuk pihak yang terkait sebagai berikut:

Peneliti selanjutnya untuk lebih bisa mengatur alokasi waktu, membuat *questionnaire* yang lebih efisien dengan jumlah pertanyaan yang lebih sedikit, jawaban menggunakan alternatif selain uraian tertulis, kalimat pertanyaannya lebih diperjelas sehingga mengurangi kemungkinan keambiguan, sehingga partisipan dapat memberikan jawaban yang sesuai dengan harapan peneliti. Instrumen dalam penelitian hendaknya juga diuji cobakan secara kualitatif.

Selain itu juga hendaknya dilakukan kroscek ulang jawaban kepada pihak partisipan (*member check*) untuk memastikan jawaban yang diberikan benar-benar valid dan diperbolehkan untuk diolah, sehingga tidak menyalahi etika dalam penelitian. Ditambah dalam penyebaran data hendaknya dilakukan lebih proporsional lagi, sehingga sebarannya lebih merata.

Bagi implikasi teoritis, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah bahan kajian khususnya tentang konflik kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Buss, Helmut. 2009. *Measuring And Reducing The Cost Of Conflict At Work In UNHCR*. Tesis Universitas Katholik Sacro Cuore.
- Chen, G. M. dan Starosta, W. J. 1997. *Chinese Conflict Management and Resolution: verview and Implications. Intercultural Communication Studies*, VII: 1

- Christine, W. S., Oktorina, M., dan Mula, I. 2010. Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Intervening Variabel. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 12/2: 121-132
- Herusatoto, Budiono. 2003. *Simbolisme dalam Budaya Jawa Cetakan V*. Yogyakarta: Hanindita Graha Widia.
- Ivancevich, J. M, Konopaske, R, dan Matteson, M. T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi ketujuh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. J. 2007. *Metode Kualitatif Penelitian*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morissan, M.A. 2012. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : Kencana
- No Author. 2008. *Leadership and the management of conflict at work*. CIPD.
- No Author. 2008. *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership*. Psychometrics Canada.
- No Author. 2008. *Workplace Conflict And How Businesses Can Harness It To Thrive*. CPP Global.
- Priliantini, Anastasia. 2008. Hubungan Antara Gaya Manajemen Konflik Dengan Kecenderungan Perilaku Agresif Narapidana Usia Remaja Di Lapas Anak Pria Tangerang. *Jurnal Psiko-Edukasi*, 6: 10-20.
- Primasari, Ardi dan Yuniarti, K W. 2012. What make teenagers happy? An exploratory study using indigenous psychology approach. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 1/2: 53-61.
- Putri, A K, dkk. 2012. Sadness as perceived by Indonesian male and female adolescents. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 1/1: 27-36.
- Ranupandojo, H. dan Husnan S. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Rarasati, Niken, dkk. 2012. Javanese adolescents' future orientation: An indigenous psychological analysis. *International Journal of Research Studies in Psychology*.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Santosa, Iman Budhi. 2012. *Spiritualisme Jawa Sejarah, Laku, dan Intisari Ajaran*. Yogyakarta: Memayu Publishing.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suseno, Franz Magnis. 1993. *Etika Jawa Sebuah Analisa Filsafi Tentang Kebijaksanaan Hidup Jawa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Woo, Boyun. 2009. Cultural Effects On Work Attitudes & Behavior: The Case Of American And Korean Fitness Employees. Desertation The Ohio State University.