

## **PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP HUBUNGAN ORANG SULIT DENGAN TEAMWORK**

**Gulam Hazmin**

*E-mail:* ghazmin@gmail.com

### **ABSTRACT**

This study explains more specifically about three types of difficult people that represent active-passive behavior form found on work life, followed by conflict management prediction which should be used to handle it. Types of difficult people used in this research were hostile/aggressive, know-it-all and super-agreeable. This research conducted to 102 respondents who are working on a team and have supervisor or managers to determine the effect of conflict management towards teamwork involving difficult people. By using regression analysis, this research found that know-it-all people negatively affect the teamwork while hostile/aggressive does not affect the teamwork. Super-agreeable people indicated less negative impact toward teamwork if moderated by cooperative management conflict style, while know-it-all people indicated more negative impact towards teamwork if managed by competitive management conflict style.

**Keywords:** conflict management, cooperative, competitive

**JEL Classification:** M12

### **PENDAHULUAN**

Orang sulit adalah orang yang secara kronis menggunakan gaya komunikasi seperti berteriak, mengeluh, dan atau sarkasme untuk mengekspresikan apa yang

dirasakan atau apa yang dipikirkan, untuk memanipulasi sikap dan perilaku orang lain, dan atau untuk membuat orang lain merasa tak berdaya (Bernstein & Rozan, 1992; Bramson, 1981; Brinkman & Kirshner, 1994; Keating, 1984; Meier, 1993). Berbagai macam tipe orang sulit seringkali ditemui dalam dunia kerja atau organisasi, bahkan tak jarang memiliki kinerja yang baik dan memiliki keahlian pada bidang-bidang tertentu.

Namun, kehadirannya juga mampu menciptakan ketakutan, kebingungan, dan intimidasi bagi rekan-rekan kerjanya, sehingga menurunkan semangat, kepuasan kerja, dan produktivitas tim. Hal ini dapat menyebabkan orang-orang di sekitarnya merespon dengan cara yang berbeda-beda, misalnya dengan menghindari bahkan keluar dari tempat kerja, atau memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Orang sulit dalam lingkungan kerja atau organisasi dapat menyebabkan konflik. Orang sulit tentu akan menjadi penyebab awal munculnya konflik antarindividu karena gaya komunikasi dan sikapnya terhadap individu lain. Konflik adalah proses interaksi sosial yang melibatkan perebutan atas sumber daya, status dan kekuasaan, kepercayaan dan keinginan yang seringkali melibatkan perbedaan idealism dan pemikiran (Appelbaum, Abdallah, & Shapiro, 1999).

Masalah umum yang dihadapi oleh orang sulit adalah gaya komunikasi mereka. Knapp, Coddy, dan Reardon (1987) menyatakan bahwa gaya komunikasi membutuhkan baik pesan verbal dan perilaku non-verbal. Norton (1978) menyatakan bahwa gaya komunikasi menyertakan perilaku komunikasi simbolis

seperti animasi, perhatian, bersahabat, dan dominasi. Alessandra dan Hunsaker (1993) menyebut gaya komunikasi adalah kombinasi dari elemen verbal, vokal dan komunikasi visual yang menciptakan pola bahasa yang berbeda.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan manajemen konflik sebagai variabel independen maupun dependen, penelitian ini menggunakan manajemen konflik sebagai variabel moderasi. Hal ini dikarenakan peneliti ingin membuktikan bahwa gaya komunikasi yang sulit yang digunakan oleh orang sulit cenderung kepada perlakuan daripada sebuah keadaan (Bramson, 1981). Perbedaan kedua dari penelitian ini adalah peneliti menempatkan posisi *teamwork* sebagai dependen variabel yang dipengaruhi oleh aksi orang sulit, yang pada penelitian-penelitian sebelumnya, dipengaruhi oleh manajemen konflik. Sebagian besar anggapan bahwa orang sulit berpengaruh negatif terhadap kerjasama tim, membuat peneliti tertarik untuk membuktikannya.

Bramson (1981) adalah orang pertama yang secara kualitatif mendefinisikan dan menulis tentang orang sulit dan gaya komunikasinya. Bramson mengidentifikasi dan mengkategorikan 10 masalah gaya komunikasi ke dalam tujuh tipe, *hostile/aggressive*, *complaining*, *unresponsive*, *superagreeable*, *negative*, *know-it-all*, dan *indecisive*. Deskripsinya secara implisit mengidentifikasi gaya-gaya ini lebih cenderung kepada perlakuan daripada keadaan. Oleh karena itu, gaya-gaya komunikasi ini ada dan terjadi secara relatif dalam berbagai macam situasi dan digunakan dalam berbagai tipe interaksi dengan orang lain.

Dalam interaksi sosial, penggunaan gaya komunikasi seperti pada orang sulit akan menyebabkan masalah interaksi, misalnya perdebatan, dikucilkan, dan pertengkaran. Namun jika ditelusuri lebih lanjut, ada hal-hal spesifik yang menyebabkan mengapa orang sulit menjadi sulit. Alasan inilah yang seharusnya menjadi target utama untuk dipahami.

Dalam penelitian ini, tiga tipe orang sulit akan menjadi pembahasan utama yaitu *hostile/aggressive*, *true know-it-all*, dan *super-agreeable*. Ketiga tipe ini merepresentasikan bentuk aktifitas aktif, pasif dan netral dalam gaya komunikasi mereka. Pendekatan manajemen konflik yang digunakan adalah gaya manajemen konflik *cooperation* dan *competitive* yang mewakili respon lingkungan kerja dan orang-orang di

sekitarnya.

*Hostile/aggressive* adalah tipe orang sulit yang tak bersahabat, agresif, konfrontasional, memaksa, arogan, dan mengintimidasi. Mereka sangat jarang mengakui atau menganggap orang lain memiliki kemampuan, baik melalui perbuatan atau perkataan. Bahkan mengintimidasi orang lain dengan berteriak, menggunakan kontak mata, dan menggunakan ruang tubuh dengan minimal (Kirschner & Brinkman, 1994). *True know-it-all* (Kirschner & Brinkman, 1994) adalah tipe orang sulit yang mengetahui segalanya. Biasanya memang pintar dan mengetahui beberapa hal dalam pekerjaan. Berbeda dengan *false know-it-all* yang hanya sedikit tahu atau bahkan tidak mengetahui topik yang dibicarakan, *true know-it-all* benar-benar mengetahui yang dibicarakan. Tidak segan untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa mengetahui banyak hal dan berkomunikasi melalui bercerita yang biasanya memulai percakapan dengan kalimat "Saya ingat pernah menangani masalah serupa dengan cara ...". Kecerdasan dan kreatifitasnya mendukung kepercayaan memiliki seluruh jawaban atau jalan keluar.

*Super-agreeable* (Bramson, 1981), *believers* (Bernstein & Rozen, 1992) dan *yes people* (Kirschner & Brinkman, 1994) adalah tipe orang sulit yang paling cenderung ke arah positif. Biasanya tersenyum dan bersahabat. Pada dasarnya sangat bertanggungjawab dan sangat ingin menumbangkan waktunya untuk membantu orang lain. Menggunakan humor untuk menyampaikan pesan *negative* karena tidak menyukai konflik dan selalu berusaha menghindari konfrontasi sedapat mungkin. Menurut Keating (1994), banyak anggukan kepala atau mengangkat alisnya untuk menunjukkan persetujuan atas apa yang dikatakan orang lain, untuk mengkomunikasikan kesukaan, atau paling tidak menunjukkan sedang mendengarkan.

Banyak mengambil kerja tambahan karena percaya bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan agar menjadi lebih baik lagi. Janji-janjinya akan penyelesaian pekerjaannya sangat menjanjikan. Namun, cenderung berlebihan dan memaksakan diri sehingga berakibat pada pekerjaan yang tidak selesai atau terlambat.

Pendekatan teori kooperasi dan kompetisi Deutsch (1980, 1973) akan menjadi acuan peneliti untuk menangani konflik. Deutsch mendefinisikan konflik sebagai aktivitas-aktivitas yang tidak kom-

patibel, dimana aksi seseorang mencampuri atau mengganggu orang lain sehingga perilakunya menjadi kurang efektif. Argumentasinya bahwa konflik ditangani secara kooperatif ataupun kompetitif tetap akan mempengaruhi dinamika dan hasil dari konflik.

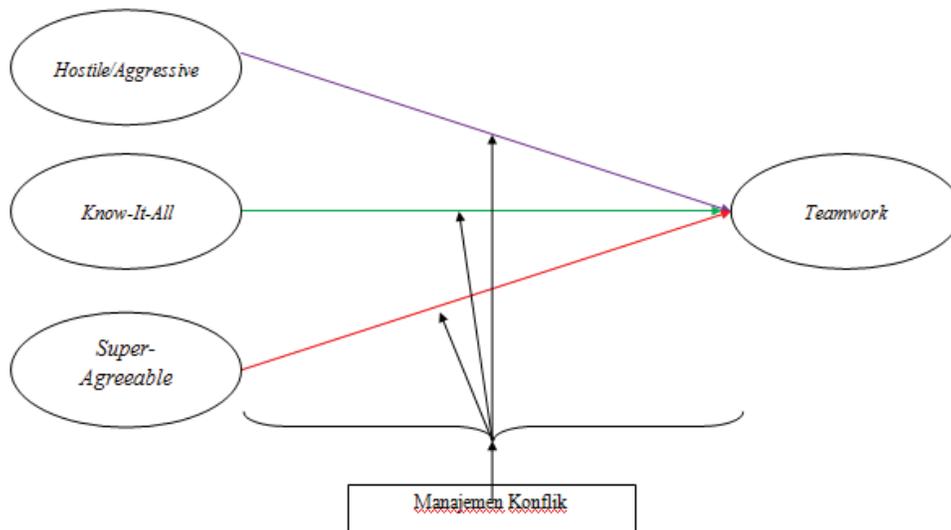
Protagonis (pihak yang menghadapi konflik) dapat menjadi pihak yang melakukan strategi kooperatif; seorang yang memiliki kemauan untuk menghasilkan solusi bersama. Menyadari bahwa kesuksesan seseorang akan menimbulkan kesuksesan bagi yang lainnya, cenderung melihat konflik sebagai masalah bersama yang membutuhkan pertimbangan dan solusi semua pihak. Protagonis juga dapat menjadi pihak yang melakukan strategi kompetitif; menginginkan kesuksesan pribadi sebagai tujuan utama di atas kesuksesan bersama. Cenderung melihat konflik sebagai situasi menang-kalah, jika yang lain menang, maka orang tersebut kalah. Inti kepentingan kompetitif mengarah kepada diskusi yang sulit, *close-minded*, dan percobaan untuk memaksakan kehendak seseorang kepada orang lainnya, dinamika yang berakibat buruk pada hubungan dan pembuatan keputusan.

Pemilihan manajemen konflik yang tepat akan memberikan hasil yang positif, baik untuk orang sulit yang terlibat dalam konflik maupun bagi pekerjaan dan organisasinya. Salah satu tujuan yang dapat

dicapai dengan melakukan manajemen konflik yang baik adalah terciptanya kerja tim yang sama-sama bergerak mencapai tujuan kerja. Orang sulit juga akan dapat ditangani dengan tepat sehingga tidak menjadi *conflict creator* atau pembuat konflik.

Tampak pada Gambar 1, model penelitian menunjukkan karakter orang sulit *hostile/aggressive*, *know-it-all*, dan *super-agreeable* berhubungan dengan *teamwork*. Lalu pada variabel moderasi terdapat manajemen konflik, yang nantinya akan dibagi menjadi dua, yaitu gaya manajemen konflik kooperatif dan gaya manajemen konflik kompetitif. Gaya komunikasi orang sulit *hostile/aggressive* yang meledak-ledak dan marah-marah membuat lingkungan kerja tidak nyaman. Cenderung tidak sabar dan cepat terpancing emosinya. Individu-individu yang bertipe *hostile* ini sering tidak sabar terhadap orang lain (Keating, 1984) sehingga pada saat bekerja dengan rekan mereka yang dirasa lambat, akan menjadi agresif.

Hal ini dapat menciptakan hubungan kerja yang tidak harmonis mengingat kemampuan setiap individu dalam kelompok tidak sama. Dengan kehadiran orang sulit *hostile/aggressive*, ada kemungkinan kerja tim menjadi kurang optimal karena adanya tekanan dari gaya komunikasinya. Rasa tidak nyaman dan suasana kerja yang tegang bisa menjadi pemicu stress yang



Gambar 1 Model Penelitian

tidak optimal. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1:** karakter orang sulit *hostile/aggressive* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*.

Orang yang mengetahui banyak hal dapat menjadi rekan yang sangat membantu, menjadi pilihan yang tepat untuk diajak berdiskusi. Masalah akan muncul jika merasa harus menceramahi setiap orang dan menolak untuk diberi masukan atau kritikan. Tentu tidak semua orang dapat bekerja dengan orang seperti ini.

Komunikasi satu arah akan membuat orang lain merasa tidak dihargai dan tidak diinginkan. Karakter orang sulit yang selalu merasa harus menyelesaikan semua masalah sendirian karena menganggap orang lain tidak pantas boleh jadi mempengaruhi keharmonisan tim. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2:** karakter orang sulit *true know-it-all* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*.

Orang sulit *super-agreeable* adalah jenis orang sulit yang paling menyenangkan, baik, ramah, dan suka tersenyum. Sering merasa harus melakukan sesuatu hal dengan lebih baik lagi, tipe orang yang sulit berkata tidak pada rekannya. Memiliki orang seperti ini dalam sebuah tim dapat menjadi sangat membantu. Tetapi jangan terlalu memaksakan kehendak kepada orang ini. Tidak dapat melakukan semuanya sendirian dan tak mau menerima semua permintaan. Namun, ketidaksenangannya terhadap pertentangan dan konfrontasi, membuat harus melakukan hal itu. Hasilnya, beberapa pekerjaan tidak akan selesai dengan baik atau tepat waktu. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3:** karakter orang sulit *super-agreeable* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*.

Manajemen konflik kooperatif mengedepankan pembahasan masalah secara bersama-sama, menemukan solusi yang sama menguntungkan, dan memperdulikan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri sendiri. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa gaya manajemen konflik ini dapat membantu mengoptimalkan konflik yang terjadi, baik dalam kelompok maupun individu. Karena perhatian difokuskan pada pengertian, pemahaman atas permasalahan dan mencari solusi terbaik. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H4:** gaya manajemen konflik kooperatif memoderasi pengaruh karakter orang sulit terhadap *teamwork*.

Pemilihan manajemen konflik yang dipakai dalam menangani konflik dapat menentukan kualitas persepsi orang-orang yang ditangani. Apakah merasa ditangani dengan baik atau tidak. Pemilihan konflik juga menentukan kualitas hubungan antarindividu atau antarkelompok. Pada kasus orang sulit, pemilihan gaya manajemen konflik yang tepat akan membuat konflik menjadi optimal. Jika menggunakan gaya konflik yang tidak tepat, maka konflik tersebut dapat menjadi lebih besar. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H5:** gaya manajemen konflik kompetitif memoderasi pengaruh karakter orang sulit terhadap *teamwork*.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 102 orang yang terdiri dari 61 pria dan 41 wanita. Instrumen utama yang digunakan untuk mengumpulkan data dari lapangan adalah kuesioner. Sumber pengumpulan data primer diperoleh langsung dari responden. Wilayah pengumpulan data terletak di beberapa kota di antaranya Bandung, Jakarta, dan Yogyakarta.

Metode pengumpulan data adalah *purposive sampling*, yaitu peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena beberapa pertimbangan-pertimbangan tertentu, sehingga sampel diambil tidak secara acak. Kriteria responden adalah pria dan wanita yang memiliki pekerjaan dan bekerja dengan tim, dengan minimal usia 17 tahun.

Alasan memilih responden dengan kriteria tersebut adalah karena responden dapat memahami persepsi karakteristik orang sulit yang digambarkan berdasarkan item pertanyaan kuesioner. Responden yang telah bekerja dan bekerja dalam tim juga dibutuhkan oleh peneliti karena sejalan dengan tujuan penelitian, untuk meneliti persepsi karakter orang sulit terhadap *teamwork*. Manajemen konflik juga dapat diterapkan ketika responden memiliki atasan dalam pekerjaannya sehingga mereka bisa membantu peneliti dalam mempersepsikan manajemen konflik yang digunakan oleh atasan.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling* yaitu setiap anggota populasi

tidak memiliki kesempatan sama untuk terpilih lagi untuk menjadi sampel. Semua poin pertanyaan yang ada di dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari lima skala pertanyaan untuk setiap pernyataan. Pernyataan untuk variabel persepsi karakter orang sulit yang berpengaruh terhadap kerja tim menggunakan skala berpengaruh sangat buruk sampai berpengaruh sangat baik (1-5) untuk setiap item kuesioner.

Nilai 1 berarti berpengaruh sangat buruk bagi kerja tim atas persepsi karakter orang sulit yang ditunjukkan dalam kuesioner, nilai 2 berarti berpengaruh buruk, nilai 3 berarti tak berpengaruh, nilai 4 bermakna berpengaruh baik, dan yang terakhir yaitu nilai 5 yang menyatakan bahwa persepsi orang sulit tersebut berpengaruh sangat baik terhadap kerja tim. Skala lima poin yang dikembangkan Likert (1932) tersebut diadaptasi ke semua variabel-variabel penelitian ini. Tipe orang sulit pertama kali dikelompokkan oleh Bramson (1991) yang mengelompokkan 10 orang sulit kedalam 7 tipe. Masing-masing memiliki potensi untuk menjadi orang sulit bagi orang lain sehingga setiap dapat menjadi orang sulit di saat tertentu. Persepsi karakter yang dipaparkan dalam kuesioner penelitian ini mencakup tiga tipe orang sulit, yaitu *hostile/aggressive*, *true know-it-all*, dan *super-agreeable*. Contoh item pernyataan untuk variabel ini dalam kuesioner adalah “Saya memarahi rekan kerja saya ketika kinerjanya buruk”, “Ide atau pendapat orang lain tak perlu saya pertimbangkan” dan “Saya mengikuti permintaan rekan kerja saya”.

*Teamwork* diukur menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian dalam *brief reports* oleh Stephen J. Lurie; Stephen H. Schultz; Gina Lamanna (2011) yang memiliki 29 pertanyaan. Namun peneliti memilih untuk menggunakan beberapa pertanyaan yang paling tepat mendeskripsikan hubungan kerja dalam tim. Contoh pertanyaan dalam variabel *teamwork* adalah “Pendapat-pendapat atau ide-ide sangat dihargai oleh sesama anggota tim. Item kuesioner akan dinilai berdasarkan skala Likert lima poin mulai dari nilai 0 untuk sangat tidak setuju (STS) hingga nilai 5 untuk sangat setuju (SS).

Pertanyaan kuesioner dalam variabel ini memberikan informasi kepada responden tentang manajemen konflik yang dilakukan oleh atasannya melalui pertanyaan-pertanyaan yang diadaptasi dari DUTCH

Test untuk menangani konflik. DUTCH Test dibuat oleh Van de Vliert dan kolega (1990) untuk menguji penanganan konflik. DUTCH Test terdiri atas 16 item pertanyaan yang membawahi penanganan konflik berdasarkan kecenderungan kepentingan, yakni kepentingan terhadap diri sendiri dan kepentingan untuk orang lain.

Contoh pertanyaan yang digunakan dalam variabel ini adalah “Atasan saya menghindari konfrontasi tentang perbedaan (ide atau pendapat)” dan “Atasan saya mencari keputusan untuk keuntungan dirinya” Item-item pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert lima poin dimulai dari angka nol untuk tidak pernah hingga 5 untuk selalu.

Untuk mengetahui gaya konflik manajemen yang digunakan oleh atasan dalam item pertanyaan kuesioner, peneliti telah mengacak susunannya, namun polanya adalah untuk setiap item kuesioner yang bernomor ganjil (1,3,5 ...), mewakili gaya manajemen yang kooperatif. Sedangkan untuk item kuesioner pertanyaan yang bernomor genap (2,4,6...) mewakili gaya manajemen konflik yang kompetitif.

Uji validitas bertujuan untuk tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Valid disini artinya ketepatan dalam mengukur konsep penelitian yang sudah ditentukan. Dengan kata lain, uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan poin-poin pernyataan dalam suatu daftar pernyataan yang menjelaskan suatu variabel. Apabila hasil pengukuran valid, maka ada kesamaan antara data yang dikumpulkan dengan data sesungguhnya pada obyek penelitian.

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu pengujian dapat dikatakan memiliki validitas tinggi jika alat tersebut mampu memerankan tugasnya sebagai alat ukur, atau menghasilkan alat ukur yang sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya pengukuran. (Widodo, 2006). Analisis yang digunakan untuk uji validitas adalah analisis faktor.

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui keakuratan dan ketepatan dari suatu alat ukur dalam suatu prosedur pengukuran (Widodo, 2006). Reliabilitas alat ukur yang juga menunjukkan tingkat kekeliruan pengukuran tidak dapat ditentukan dengan pasti, namun hanya dapat diestimasi, menurut

Suryabrata (2000) yang dikutip dalam Widodo (2006). Pengujian menggunakan *cronbach alpha* yang secara umum digunakan untuk mengukur reliabilitas sampel penelitian.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan analisis regresi linier. Analisis regresi linier adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini digunakan pada semua hipotesis baik yang menguji hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu pengaruh persepsi karakteristik orang sulit *hostile/aggressive*, *know-it-all* dan *super-agreeable* dan moderasi manajemen konflik terhadap hubungan antarvariabel independen dan dependen tersebut. Pada pengujian hipotesis 4 dan hipotesis 5 yang melibatkan variabel moderasi, peneliti membagi data menggunakan teknik *median split* untuk mengelompokkan data berdasarkan gaya manajemen konflik kooperatif tingkat tinggi dan rendah, serta gaya manajemen konflik kompetitif tingkat tinggi dan rendah.

Teknik *median split* dilakukan karena dapat mengakomodasi penyebaran frekuensi data yang cukup *extreme*. Nilai *median* yang digunakan adalah 3, sehingga data yang masuk dalam nilai  $> 3$  dikategorikan sebagai tingkat tinggi sedangkan nilai  $< 3$  dikategorikan sebagai tingkat rendah.

Data diperoleh oleh peneliti menggunakan kuesioner dengan cara menemui langsung responden di lapangan dan mengirimkan kuesioner ke *e-mail* atau ke tempat kerja responden. Tujuan peneliti menemui responden langsung adalah agar kriteria responden sesuai dengan kebutuhan penelitian, untuk menjelaskan maksud dan tujuan meminta bantuan responden mengisi kuesioner, menjawab pertanyaan responden seputar kuesioner, dan menjelaskan kepada mereka apabila ada item pertanyaan yang kurang dimengerti.

Responden yang berada diluar kota menerima kuesioner melalui *email* dan pos, lalu mengembalikannya lagi melalui *email* dan pos. Tujuan peneliti menyebarkan kuesioner melalui *email* karena cakupannya luas dan mudah dalam penanganan.

## HASIL PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan selama seminggu yakni dimulai sejak tanggal 11 Februari 2015 sampai dengan

tanggal 19 Februari 2015. Responden yang berpartisipasi adalah karyawan aktif, pegawai negeri maupun swasta yang berada sebagian besar di Yogyakarta. Tingkat respon dapat dilihat pada Tabel 1.

Kuesioner ditujukan kepada 150 responden tetapi hanya 102 kuesioner yang dapat terpakai atau dengan *response rate* sebesar 68%. Sejumlah kuesioner tidak dapat digunakan karena tidak memenuhi syarat dalam pengisian kuesioner, yaitu responden tidak mengisi kuesioner tersebut dengan lengkap. Responden pria berjumlah 61 orang (59.8%) sedangkan responden wanita berjumlah 41 orang (40.2%). Mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah pria.

Responden dengan golongan usia 19-30 tahun merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini yaitu berjumlah 67 orang (66%). Usia di atas 30 tahun menjadi golongan usia responden terbanyak urutan kedua yaitu 35 orang (34%). Usia di bawah 19 tahun tidak ada dalam data kuesioner yang peneliti terima (0%)

Tabel 1 menunjukkan profil responden berdasarkan rentang penghasilan. Terlihat responden dengan penghasilan lebih dari Rp2.000.000 mendominasi dengan jumlah 69 orang (67.6%). Untuk penghasilan dengan rentang Rp1.000.000 – Rp. 2000.000 berjumlah 22 orang (21.6%). Selanjutnya, responden dengan rentang penghasilan Rp100.000 – Rp1.000.000 berjumlah 11 orang (10.8%).

Variabel independen *hostile* terdiri dari 4 item pertanyaan dengan kode H1 sampai dengan H4. Hasil uji analisis faktor variabel ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Variabel independen *true know-it-all* terdiri dari 3 item pertanyaan dengan kode K1 sampai dengan K3. Hasil uji analisis faktor variabel ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa hanya item pertanyaan K3 yang tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan dalam pengujian hipotesis.

Variabel independen *super-agreeable* terdiri dari 4 item pertanyaan dengan kode S1 sampai dengan S4. Hasil uji analisis faktor variabel ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Variabel dependen *teamwork* terdiri dari 5 item pertanyaan dengan kode T1 sampai dengan T5. Hasil uji analisis faktor variabel ini dapat pada Tabel 4.

Variabel independen gaya manajemen konflik terdiri dari 8 item pertanyaan dengan kode CM1 sam-

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Hostile/Aggressive**

<b>Kode</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Status</b>
H1	Saya memarahi rekan kerja saya ketika kinerjanya buruk	.683	Valid
H2	Saya mengintimidasi rekan kerja saya ketika sedang bertugas	.720	Valid
H3	Saya memaksa rekan kerja saya agar bekerja lebih keras lagi	.703	Valid
H4	Saya mengkritik kinerja dan hasil kerja rekan saya di depan umum	.761	Valid

Sumber: Data primer, diolah.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel True Know-it-all**

<b>Kode</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Status</b>
K1	Semakin sedikit rekan kerja saya yang berbicara semakin baik	.720	Valid
K2	Feedback atau umpan balik tidak perlu dilaksanakan	.715	Valid
K3	Saya selalu memberikan saran atau pendapat saya pada rekan kerja saya	<.5	Tidak Valid

Sumber: Data primer, diolah.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Super-Agreeable**

<b>Kode</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Status</b>
S1	Saya lebih memilih diam dan menyetujui hasil diskusi dan rencana kerja	.724	Valid
S2	Saya mengikuti permintaan rekan kerja saya	.680	Valid
S3	Saya menuruti perintah rekan kerja saya untuk melakukan sesuatu	.630	Valid
S4	Saya selalu berkata “ya” pada permintaan rekan-rekan kerja saya	.699	Valid

Sumber: Data primer, diolah.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Teamwork**

<b>Kode</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Status</b>
T1	Pendapat-pendapat atau ide-ide sangat dihargai oleh sesama anggota tim.	.802	Valid
T2	Orang-orang dalam tim saya didorong untuk saling berbagi ide	.795	Valid
T3	Tim saya belajar dari kesalahan	.804	Valid
T4	Orang-orang dalam tim saya secara teratur menyempatkan diri untuk mengintrospeksi bagaimana mereka bekerja	.709	Valid
T5	Tim saya cenderung fleksibel	.583	Valid

Sumber: Data primer, diolah.

pai dengan CM8, yang setelah diolah dibagi menjadi dua bagian manajemen konflik, yaitu CMA untuk manajemen konflik kooperatif dan CMB untuk gaya manajemen konflik kompetitif. Hasil uji analisis faktor untuk variabel-variabel ini dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasar Tabel 7 maka disimpulkan bahwa reliabilitas seluruh variabel penelitian ini baik, kecuali untuk variabel *true know-it-all* yang hanya memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0.253. Tabel 8 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata *Hostile/Aggressive* sebesar 2.3186 yang berarti rata-rata responden

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Manajemen Konflik Kooperatif**

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
CMA1	Atasan saya mempelajari masalah hingga menemukan solusi yang benar-benar memuaskan diri saya dan rekan saya	.706	Valid
CMA2	Atasan saya berpihak pada tujuan dan kepentinganya saya dan rekan saya	.606	Valid
CMA3	Atasan saya mempelajari ide-ide dari kedua belah pihak untuk mencari solusi yang optimal dan sama menguntungkan	.787	Valid
CMA4	Atasan saya mencari solusi yang mengakomodasi kepentingan saya dan rekan saya sebaik mungkin	.863	Valid

Sumber: Data primer, diolah.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Manajemen Konflik Kompetitif**

Kode	Item Pertanyaan	Factor Loading	Status
CMB1	Atasan saya memaksakan pandangannya	.719	Valid
CMB2	Atasan saya mencari keputusan untuk keuntungan dirinya	.839	Valid
CMB3	Atasan saya berdebat untuk keuntungan dirinya sendiri	.810	Valid
CMB4	Atasan saya melakukan apa saja agar saya mengikuti kemauannya	.728	Valid

Sumber: Data primer, diolah.

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas berdasar cronbach alpha dan hasilnya disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Kategori
1.	Hostile/Aggressive	.678	Reliabilitas baik
2.	True Know-it-all	.253	Reliabilitas rendah
3.	Super-Agreeable	.621	Reliabilitas cukup baik
4.	Teamwork	.791	Reliabilitas baik
5.	Gaya Manajemen Konflik Kooperatif	.724	Reliabilitas baik
6.	Gaya Manajemen Konflik Kompetitif	.778	Reliabilitas baik

Sumber: Data primer, diolah.

memiliki persepsi bahwa perilaku *hostile/aggressive* berdampak buruk pada kerja tim. Nilai rata-rata *true know-it-all* sebesar 2.1324 menunjukkan rata-rata responden menganggap bahwa karakteristik orang sulit *true know-it-all* berdampak buruk pada kerja tim. Nilai rata-rata *super-agreeable* sebesar 2.7623 menunjukkan rata-rata responden menganggap bahwa karakteristik orang sulit *super-agreeable* berdampak baik pada kerja tim.

Nilai rata-rata *teamwork* sebesar 4.2804 menunjukkan rata-rata responden menganggap bahwa timnya termasuk tim yang memiliki relasi dan kinerja yang baik. Nilai rata-rata gaya manajemen konflik kooperatif sebesar 3.3554 menunjukkan rata-rata responden men-

ganggap bahwa gaya manajemen konflik kooperatif berpengaruh positif dalam menangani konflik yang melibatkan orang sulit. Nilai rata-rata gaya manajemen konflik kompetitif sebesar 2.3211 menunjukkan rata-rata responden menganggap bahwa gaya manajemen konflik kompetitif berpengaruh negatif dalam menangani konflik yang melibatkan orang sulit.

Analisis regresi linier dilakukan pertama kali tanpa melibatkan variabel moderasi gaya manajemen konflik untuk melihat adanya hubungan antara variabel-variabel independen karakteristik orang sulit dengan variabel dependen *teamwork*. Tabel 9 berikut menunjukkan hasil regresi linier.

**Tabel 8**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	Std. Deviation	H	K	S	Team	Koop.	Komp.
H	2.3186	.72709	1					
K	2.1324	.69270	.129	1				
S	2.7623	.58591	.133	.249	1			
Team	4.2804	.52219	-.060	-.169	.087	1		
Koop	3.3554	.76466	-.196	-.146	-.043	.265	1	
Komp	2.3211	.88257	.028	.100	.141	-.028	-.427	1

**Sumber:** Data primer, diolah.

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Regresi Linier**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.334	.295		14.706	.000
	Hostile	-.039	.072	-.054	-.539	.591
	Knowitall	-.149	.077	-.198	-1.939	.055
	Superagreeable	.128	.091	.144	1.407	.163

a. Dependent Variable: Teamwork

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Regresi Linier dengan Variabel Moderasi Kooperatif**  
**(Median Split > 3)**

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.411	.645		6.842	.000
	Hostile	.044	.185	.039	.236	.815
	Knowitall	-.288	.168	-.297	-1.714	.095
	Superagreeable	.106	.205	.092	.519	.607

a. Dependent Variable: Teamwork

b. Selecting only cases for which Kooperatif <= 3.00

**Tabel 11**  
**Hasil Analisis Regresi Linier dengan Variabel Moderasi Kooperatif**  
**(Median Split <= 3)**

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.156	.283		14.685	.000
	Hostile	-.050	.064	-.101	-.781	.438
	Knowitall	-.044	.074	-.078	-.598	.552
	Superagreeable	.144	.086	.218	1.677	.099

a. Dependent Variable: Teamwork

b. Selecting only cases for which Kooperatif > 3.00

**Tabel 12**  
**Hasil Analisis Regresi Linier dengan Variabel Moderasi Kompetitif**  
**(Median Split > 3)**

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.493	.880		5.106	.000
	Hostile	-.101	.240	-.131	-.421	.681
	Knowitall	.021	.195	.033	.106	.917
	Superagreeable	-.006	.257	-.006	-.022	.983

a. Dependent Variable: Teamwork

b. Selecting only cases for which Kompetitif > 3.00

**Tabel 13**  
**Hasil Analisis Regresi Linier dengan Variabel Moderasi Kompetitif**  
**(Median Split =< 3 )**

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.339	.319		13.592	.000
	Hostile	-.039	.078	-.054	-.498	.620
	Knowitall	-.189	.088	-.241	-2.157	.034
	Superagreeable	.154	.100	.173	1.540	.127

a. Dependent Variable: Teamwork

b. Selecting only cases for which Kompetitif <= 3.00

**Tabel 14**  
**Hasil Pengujian Hipotesis H1 - H5**

No	Isi Hipotesis	Sig.	Keterangan
H1	Karakter orang sulit <i>hostile/aggressive</i> berpengaruh negatif terhadap teamwork	.591	Ditolak
H2	Karakter orang sulit <i>true know-it-all</i> berpengaruh negatif terhadap teamwork	.055	Diterima
H3	Karakter orang sulit <i>super-agreeable</i> berpengaruh negatif terhadap teamwork	.163	Ditolak
H4	Gaya manajemen konflik kooperatif memoderasi pengaruh karakteristik orang sulit pada kinerja tim ( <i>teamwork</i> )		
	- <i>Hostile/aggressive</i>	.438 / .815	Ditolak
	- <i>True know-it-all</i>	.552 / .095	Diterima
	- <i>Super-agreeable</i>	.099 / .607	Diterima
H5	Gaya manajemen konflik kompetitif memoderasi pengaruh karakteristik orang sulit pada kinerja tim ( <i>teamwork</i> )		
	- <i>Hostile/aggressive</i>	.681 / .620	Ditolak
	- <i>True know-it-all</i>	.917 / .034	Diterima
	- <i>Super-agreeable</i>	.983 / .127	Ditolak

Sumber: Data primer, diolah.

**PEMBAHASAN**

Hipotesis 1 dan hipotesis 3 menyatakan bahwa karakter orang sulit *hostile/aggressive* dan *super-agreeable* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*. Namun hasil olah data menunjukkan bahwa tak ada hubungan sig-

nifikan antara karakter orang sulit *hostile/aggressive* dan *super-agreeable* terhadap *teamwork*, ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0.591 untuk karakter orang sulit *hostile/aggressive* dan nilai signifikansi 0.163 untuk karakter orang sulit *super-agreeable*. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis 1 dan 3 tidak

diterima. Sedangkan karakter orang sulit *know-it-all* memiliki hubungan yang signifikan dengan *teamwork* dengan nilai 0.055 pada signifikansi 10%.

Hal ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa karakteristik orang sulit *true know-it-all* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*. Untuk karakteristik orang sulit *hostile/aggressive*, arah pengaruhnya sudah sesuai dengan teori yaitu berpengaruh negatif, namun tingkat signifikansinya tidak cukup. Kehadiran orang sulit *hostile/aggressive* pada sebuah tim tidak dipandang sebagai sebuah pengaruh negatif oleh mayoritas responden. Kehadiran orang sulit tipe ini seperti dianggap pemacu kinerja tim agar bekerja lebih baik lagi. Namun temuan ini berbeda dengan temuan Raynes (2001) yang menyatakan bahwa kehadiran orang sulit tipe *hostile/aggressive* menyebabkan rekan kerjanya menjadi kurang aktif.

Kehadiran orang sulit *super-agreeable* juga tidak dipandang sebagai pengaruh negatif oleh responden. Walaupun ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orang sulit *super-agreeable* cenderung lebih ke arah positif (Bramson, 1981), namun hipotesis penelitian menyatakan bahwa tipe orang sulit ini berpengaruh negatif terhadap kinerja tim, dengan alasan kemampuannya menyelesaikan tugas kurang memuaskan (*overload & overwork*) akibat "terlalu baik".

Orang sulit *true know-it-all* dianggap memberikan kontribusi negatif terhadap kinerja tim. Tidak menyukai aktifitas *feedback* karena hal tersebut tidak terlalu penting baginya (Bernstein & Rozen, 1992). Padahal dalam kerja tim, saling memberi masukan dan umpan balik tentang kinerja masing-masing individual adalah hal yang penting. Hipotesis 2 ini dapat diterima pada tingkat 10% dengan nilai signifikansi sebesar 0,055.

Gaya konflik manajemen kooperatif menjadi pembahasan selanjutnya sebagai hipotesis 4. Gaya konflik manajemen kooperatif dibagi menjadi manajemen konflik kooperatif pada tingkat tinggi dan manajemen konflik kooperatif pada tingkat rendah. Pada tingkat gaya manajemen konflik kooperatif yang tinggi (>3) terlihat bahwa ternyata gaya manajemen konflik kooperatif memoderasi secara signifikan hubungan karakter orang sulit *super-agreeable* dengan kinerja tim dengan nilai sebesar 0.09 pada tingkat signifikansi 10%. Sementara karakteristik orang sulit *hostile* dan

*true know-it-all* tidak signifikan. Hal ini membuktikan bahwa gaya manajemen konflik kooperatif pada tingkat tinggi memoderasi hubungan orang sulit *super-agreeable* dengan *teamwork*.

Gaya manajemen konflik kooperatif yang rendah (<3) menunjukkan bahwa manajemen konflik kooperatif memoderasi hubungan karakter orang sulit *true know-it-all* dengan *teamwork* pada tingkat signifikansi 10%, yaitu 0.095. Hal ini membuktikan bahwa gaya manajemen konflik kooperatif memoderasi hubungan orang sulit *know-it-all* dengan *teamwork* pada tingkat rendah. Artinya, kerja tim yang melibatkan orang sulit tipe *true know-it-all* dapat ditangani dengan gaya yang *inaction* atau tak berupaya (asertif rendah/kooperatif rendah) dan *contending* atau melawan/menantang (asertif tinggi/kooperatif rendah).

Selanjutnya, pembahasan tentang gaya manajemen konflik kompetitif. Pada tingkat gaya manajemen konflik kompetitif yang tinggi (>3) hasil pengolahan data menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kompetitif tak memoderasi hubungan apapun antara karakteristik orang sulit dan *teamwork*. Namun pada gaya manajemen konflik kompetitif yang rendah (<3) terlihat bahwa manajemen konflik kompetitif memoderasi hubungan karakter orang sulit *know-it-all* dengan *teamwork* pada tingkat signifikansi 5%, yaitu 0.034. Hal ini membuktikan bahwa gaya manajemen konflik kompetitif memoderasi hubungan orang sulit *true know-it-all* dengan *teamwork*. Artinya, pada hubungan orang sulit *true know-it-all* dengan kinerja tim, konflik dapat ditangani dengan gaya *problem solving* atau menyelesaikan masalah (asertif tinggi/kooperatif tinggi) dan *contending* atau melawan/menantang (asertif tinggi/kooperatif rendah).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan, maka diambil beberapa simpulan, yaitu 1) karakteristik orang sulit *hostile/aggressive* tidak mempengaruhi *teamwork* walaupun arah pengaruhnya sesuai dengan teori yakni berpengaruh negatif. Menurut teori orang sulit, tipe *hostile* akan menimbulkan perasaan tidak nyaman kepada rekan kerjanya karena gaya komunikasinya yang meledak-ledak dan suka marah. Namun, penga-

ruh yang tidak signifikan ini bisa disebabkan karena *local wisdom* yang menganjurkan untuk menegur jika terdapat hal-hal yang kurang sesuai dalam melakukan pekerjaan, atau karena faktor budaya yang memang terbiasa dengan gaya berbicara yang keras atau nada bicara yang tinggi. Walaupun diuji menggunakan tingkatan gaya manajemen konflik yang berbeda, hasilnya menunjukkan hal yang sama, yaitu tidak ada pengaruh signifikan terhadap hubungan orang sulit tipe ini dengan kinerja tim; 2) karakteristik orang sulit *true know-it-all* berpengaruh negatif terhadap *teamwork*, yang berarti kehadiran orang sulit tipe ini akan membuat kinerja tim menurun. Sikap dan gaya komunikasinya yang tidak membiarkan komunikasi terjadi secara dua arah dan merasa yang paling benar menjadi penyebabnya. Orang sulit tipe ini tidak menyukai aturan dan otoritas yang ketat karena mereka menganggap hal tersebut sebagai bentuk pembatasan ruang gerak. Namun, tak segan menunjukkan keahlian dalam bidang yang mereka kuasai dan akan menjadi orang sulit jika keahlian tersebut dipertanyakan oleh rekan kerjanya; 3) karakter orang sulit *super-agreeable* tidak berpengaruh negatif terhadap *teamwork*. Kecenderungannya dianggap baik oleh rekan kerjanya karena berusaha melakukan yang terbaik dan memenuhi semua permintaan dari rekan-rekan kerjanya. Walaupun penelitian sebelumnya menunjukkan potensi sulit mereka akan muncul karena *overload & overwork*, namun hal tersebut tidak terbukti dalam penelitian ini; 4) terdapat hal yang menarik dalam hasil pengolahan data. Pada tingkat kooperatif yang tinggi, gaya manajemen konflik ini memoderasi hubungan karakter orang sulit *super-agreeable* dengan *teamwork*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penanganan konflik yang bersifat *high cooperativeness* tepat untuk dilakukan pada konflik yang melibatkan orang sulit *super-agreeable* dengan *teamwork*. Namun gaya manajemen konflik ini tidak memoderasi hubungan antara orang sulit *hostile/aggressive* terhadap *teamwork*, dan hubungan antara orang sulit *true know-it-all* dengan *teamwork*. Sebaliknya, pada tingkat kooperatif yang rendah, gaya manajemen konflik kooperatif dapat memoderasi hubungan orang sulit *true know-it-all* dengan *teamwork*. Sedangkan untuk orang sulit *hostile/aggressive* dan *super-agreeable* tidak; dan 5) gaya manajemen konflik kompetitif pada tingkat tinggi tidak memoderasi hubungan orang sulit manapun dengan

*teamwork*. Namun, pada tingkat rendah, gaya manajemen konflik kompetitif memoderasi hubungan antara orang sulit *true know-it-all* dengan *teamwork*. Artinya, menggunakan gaya kompetitif yang cenderung mementingkan kepentingan diri sendiri pada orang sulit tipe ini di tingkat kompetitif rendah akan berpengaruh negatif terhadap kinerja tim

#### Saran

Penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu mengadaptasi *item-item* pertanyaan kuesioner lebih baik lagi sehingga tingkat kesalahan translasi dan interpretasi menjadi lebih sedikit. Beberapa pertanyaan kuesioner mengenai persepsi orang sulit bisa ditambah sehingga membantu responden dalam memetakan persepsi mereka. Penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu menggunakan manajemen konflik yang berbeda dengan penelitian ini, untuk melihat variasi hasil ataupun penemuan baru seperti menggunakan gaya manajemen konflik Meta Rahim maupun manajemen konflik *assertive-cooperative*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. A. 1999. *Applied Industrial/Organizational Psychology (3rd ed)*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Alshawashreh, O. M., Alrabee, F. K., & Sammour, Q. M. 2013. "The Relationship between Self-Defeating Behavior and Self-Esteem among Jordanian College Students". *International Journal of Humanities and Social Science* .
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. 1994. "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 950-967.
- Appelbaum, S. H., Abdallah, C., & Shapiro, B. T. 1999. "The Self-directed Team: A Conflict Resolution Analysis". *Team Performance Management* , 60-77.

- Arbeter, S. 1996. "Taking a Look at Self-Esteem". *Current Health* , 6-13.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. 2005. "Team Role Preference and Conflict Management Styles". *The International Journal of Conflict Management*, 157-182.
- Baillien, E., Bollen, K., & De Witte, H. 2011. "Conflicts and Conflict Management Styles as Precursors of Workplace Bullying: A Two Wave Longitudinal Study". *HUB Research Papers Economics and Management*.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. 1996. "Relation of Threatened Egoism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem". *Psychological Review*, 5-33.
- Bernstein, A., & Rozen, S. 1992. *Neanderthals at Work: How People and Politics can Drive You Crazy And What You can do about Them*. New York: Ballantine Books.
- Betz, N., Wohlgemuth, D., Harshbarger, J., & Klein, K. 1995. "Evaluation of a Measure of Self-Esteem Based on The Concept of Unconditional Self-Regard". *Journal of Counseling and Development* , 76-83.
- Bramson, R. 1981. *Dealing with Difficult People*. New York: Dell Publishing.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Thomas, S., Ryu, E., Begeer, S., & West, S. G. 2009. "Looking Again, and Harder, for a Link Between Low Self-Esteem and Agression". *Journal of Personality*, 2.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. 2011. "A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace". *Journal of Organizational Behavior*, 645-668.
- DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., & Haas, C. 2007. "Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict". *American Psychological Association*, 66-78.
- Deutsch, M. 2006. *Cooperation and Competition*. In M. Deutsch, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Doel, M. 2005. "Difficult Behavior in Groups". *Social Work With Groups*, 3-22.
- Essex, L. N. 2006. *Dealing With Difficult People in The Healthcare Setting*. Louellen Essex and Associates.
- Fortgang, R. R., Lax, D. A., & Sebenius, J. K. 2003. "Negotiating the Spirit of the Deal". *Harvard Business Review*.
- Goodlick, J. D. 1996. *Dealing With Difficult Volunteers*. Case V Conference Roundtable.
- Kirschner, R., & Brinkman, R. 1994. *Dealing With People You Can't Stand: How to Bring Out the Best in People at Their Worst*. New York: McGraw-Hill.
- Raynes, L. B. 2011. "Predicting Difficult Employees: The Relationship Between Vocational Interests, Self-esteem, and Problem Communication Styles". *H.R.M Research*, 33-66.
- Riketta, M. 2005. "Gender and Socially Desirable Responding as Moderators of the Correlation Between Implicit and Explicit Self-Esteem". *Current Research in Social Psychology* .
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. 2005. "Is there a "Big Five" in Teamwork?" *Small Group Research*, 555.
- Sapna, P. 2013. "Role of Self-Efficacy for Managing Conflict in Service Sector". *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 173-178.
- Slabbert, A. 2004. "Conflict Management Styles in

- Traditional Organisations”. *The Social Science Journal*, 83-92.
- Thau, S., Aquino, K., & Poortvliet, P. M. 2007. “Self-Defeating Behavior in Organizations : The Relationship Between Thwarted Belonging and Interpersonal Work Behaviors”. *Journal of Applied Psychology*, 840-847.
- Tice, D. M., Bratslavsky, E., & Baumeister, R. F. 2001. “Emotional Distress Regulation Takes Precedence Over Impulse Control : If You Feel Bad, Do It!” *Journal of Personality and Social Psychology*, 53-67.
- Turner, B. M., Rim, H. B., Betz, N. E., & Nygren, T. E. 2012. “The Maximization Inventory”. *Judgement and Decision Making*, 48-60.
- Wall, J. J., & Callister, R. R. 1995. “Conflict and Its Management”. *Journal of Management*, 515-558.
- Widodo, P. B. 2006. “Reliabilitas dan Validitas Konstruk Skala Konsep Diri untuk Mahasiswa Indonesia”. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 3 (1): 1-17.