

6. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab 6 akan dibahas beberapa kesimpulan, diskusi, keterbatasan penelitian, saran metodologis dan saran praktis yang diperoleh dari hasil penelitian.

6. 1. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian berdasarkan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

- (1) Tidak terdapat hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada masyarakat suku Batak. Hal tersebut membuktikan hipotesis null pada penelitian ini terbukti bahwa tidak terdapat nilai koefisien korelasi yang signifikan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak.
- (2) Gambaran nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) masyarakat Batak mengarah kepada nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan masyarakat Batak yang cenderung mengharapkan dan menerima kekuasaan disitribusikan secara tidak sama.
- (3) Gambaran gaya penyelesaian konflik pada masyarakat Batak mengarah kepada gaya penyelesaian konflik yang bersifat aktif. Hal tersebut menggambarkan masyarakat Batak yang cenderung menghadapi konflik dalam menyelesaikan konflik.

6. 2. Diskusi

6. 2. 1. Tidak Terdapat Hubungan yang Signifikan Antara Nilai Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) Dengan Gaya Penyelesaian Konflik Pada Masyarakat Suku Batak

Tidak adanya hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada masyarakat suku Batak diduga peneliti disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, penerapan sistem

Dalihan Natolu pada seluruh aspek kehidupan orang Batak diasumsikan peneliti ikut mempengaruhi masyarakat Batak ketika menghadapi konflik. Hal tersebut berdasarkan Harahap dan Siahaan (1987) yang menyatakan bahwa sistem *Dalihan Natolu* merupakan potensi yang didayagunakan untuk mengetahui, memahami, dan juga mengambil sikap terhadap apa yang dipahaminya dan diketahuinya. Ketika masyarakat Batak menghadapi konflik, mereka cenderung menerapkan sistem *Dalihan Natolu* yang menghargai keterbukaan dengan menghadirkan konflik kedalam suatu lembaga musyawarah atau *marhata/markobar* untuk setiap orang memberikan hak suara mereka (*jambar hatta*) mengungkapkan pendapat terkait dengan konflik sekalipun mereka bukan dari kalangan raja atau lapisan atas (Harahap & Siahaan, 1987). Diasumsikan peneliti konflik yang terjadi di organisasi pun diselesaikan dengan menerapkan sistem *Dalihan Natolu* yaitu menghadirkan konflik untuk dimusyawarahkan, memberikan respon terhadap konflik tanpa dipengaruhi adanya jarak kekuasaan (*power distance*) antar individu. Kedua, Robbins & Coulter (dalam Rostiana, 2001) mengemukakan bahwa sebagian besar orang memiliki preferensi terhadap salah satu gaya yang mendasari perilakunya atau terdapat gaya tertentu yang berperan lebih dominan ketika menghadapi konflik, hal tersebut menyiratkan bahwa faktor internal berperan dalam menentukan preferensi terhadap gaya penyelesaian konflik. Sejalan dengan hal tersebut Hocker & Wilmot (2001) menjelaskan bahwa gaya yang dipilih seseorang dalam menyelesaikan konflik merefleksikan dimensi kepribadian, selain dari nilai budaya. Selanjutnya, hasil penelitian Rostiana (2001) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara sistem nilai dengan gaya penyelesaian konflik, namun hubungan antara gaya penyelesaian konflik dan persepsi seseorang terhadap konflik lebih menunjukkan hubungan yang bermakna. Persepsi seseorang terhadap konflik terdiri dari persepsi positif dan negatif. Persepsi positif menilai konflik sebagai sesuatu yang bersifat fungsional, sehingga konflik perlu diselesaikan atau dihadapi, sementara persepsi negatif menilai konflik sebagai sesuatu

yang bersifat disfungsional, sehingga konflik cenderung dihindari karena menimbulkan ketidaknyamanan (Owens, 1991). Furnham (2005) menambahkan pengalaman keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan konflik sebelumnya juga mempengaruhi individu dalam menyelesaikan konflik. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti berpendapat bahwa gaya penyelesaian konflik yang dipilih seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya seperti dimensi kepribadian seseorang, persepsi terhadap konflik dan pengalaman ketika menyelesaikan konflik sebelumnya. Ketiga, beberapa hasil penelitian menemukan bahwa gaya penyelesaian konflik dipengaruhi bagaimana kita mengkonseptualisasikan situasi konflik (Owens, 1991). Pada dasarnya gaya penyelesaian konflik yang dipilih individu disesuaikan pada situasi konflik yang dihadapi. Jika situasi konflik terjadi ketika dibutuhkan tindakan yang cepat dan tegas, maka gaya kompetisi lebih cocok digunakan. Sedangkan pada situasi konflik dimana hubungan baik antar individu menjadi sesuatu yang sangat penting, maka gaya akomodasi lebih cocok digunakan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti beranggapan bahwa gaya penyelesaian konflik yang dipilih seseorang memiliki tingkat kelenturan untuk melakukan penukaran gaya dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi tergantung pada faktor situasi. Keempat, peneliti berpendapat bahwa tampaknya budaya organisasi yang diartikan sebagai persepsi umum dan pengalaman yang menjadi sistem kesepakatan bersama sebagai anggota dalam organisasi membentuk norma, nilai, kepercayaan, dan asumsi dari setiap individu sebagai anggota dari suatu organisasi memiliki andil dalam terbentuknya persepsi baik terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) maupun gaya penyelesaian konflik. Sejalan dengan hal tersebut Miner (dalam Yanti, 2006) menjelaskan bahwa seorang karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun sudah mengetahui nilai organisasi dan akan terus terinternalisasi seiring dengan lama kerja individu. Sementara itu, Owens (1991) menyatakan bahwa aturan-aturan tertulis maupun tidak tertulis

dalam suatu organisasi seringkali mempengaruhi individu untuk menghadapi atau menghindari konflik. Nilai utama yang diterapkan oleh BUMN Z Cabang Medan Sumatera Utara adalah kepuasan pelayanan kepada pemakai jalan tol, profesionalitas, penghargaan atas sumber daya manusia dan keteladanan. Adanya profesionalisme dari setiap karyawan diasumsikan peneliti mempengaruhi perilaku dan sikap individu dalam mengadaptasikan diri terhadap perbedaan latar belakang kultural tiap individu. Kelima, tidak adanya hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik diduga peneliti disebabkan oleh jumlah subjek yang terlalu sedikit yaitu 45 orang. Jumlah subjek 45 orang diduga peneliti kurang menggambarkan populasi nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak.

6. 2. 2. Gambaran Nilai Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Masyarakat Batak Mengarah Kepada Nilai Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) yang Cenderung Tinggi

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) pada masyarakat Batak cenderung tinggi. Hal tersebut sesuai dengan asumsi awal yang mengemukakan bahwa masyarakat Batak memiliki kecenderungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) tinggi berdasarkan karakteristik masyarakat Batak yang telah diuraikan. Bila dihubungkan dengan sistem stratifikasi sosial pada masyarakat Batak yang mencirikan adanya perbedaan hak dan kewajiban, hak waris, dan pengambilan keputusan dalam acara adat pada setiap pembagian masyarakat yaitu berdasarkan (a) perbedaan tingkat umur (b) perbedaan pangkat dan jabatan dan (c) perbedaan sifat keaslian, dimana para keturunan nenek moyang pertama (*merge tanah*) yang mendirikan *huta* (desa) memiliki hak istimewa jika dibandingkan dengan keturunan penduduk *kuta* yang datang kemudian (Koentjaraningrat,1995) mengartikan bahwa didalam masyarakat Batak terdapat perbedaan antar individu, hal tersebut sesuai dengan ciri nilai budaya

jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi dimana perbedaan antar individu dalam masyarakat adalah sesuatu yang diharapkan (Hofstede & Hofstede, 2005). Selain itu, adanya bentuk penghormatan dan kepatuhan yang tinggi dan ditegakannya suatu hukuman bagi masyarakat yang berani melawan kekuasaan atau bertingkah laku tidak sopan (*ndang marpaho dijolo ni raja*) kepada para pemegang kekuasaan atau *tua-tua* (Vergouwen, 2004), juga merupakan salah satu ciri nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi yaitu adanya bentuk penghormatan yang tinggi terhadap orang tua atau pemimpin (Hofstede & Hofstede, 2005).

Hal lain yang juga menunjukkan adanya nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi pada masyarakat Batak, terlihat dari misi budaya suku Batak untuk mencapai nilai *Hasangopan*. Nilai adat *Hasangopan* yang diartikan sebagai kemuliaan, kewibawaan, kharisma, dan kejayaan memberi dorongan bagi masyarakat Batak untuk meraih pangkat dan jabatan sebagai alat untuk mendapatkan kekuasaan (Harahap & Siahaan, 1987). Kekuasaan yang timbul dari pangkat ataupun jabatan menyebabkan adanya hak dan kewajiban serta bentuk penghormatan yang lebih tinggi terhadap individu yang memiliki pangkat dan jabatan yang tinggi. Dengan kata lain nilai adat *Hasangopan* menunjukkan masyarakat Batak mengharapkan kekuasaan didistribusikan secara tidak sama antara individu dengan pangkat dan jabatan yang tinggi dan individu dengan pangkat dan jabatan yang rendah.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, perbedaan antar kelompok responden penelitian dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi dan rendah memiliki selisih satu orang. Peneliti melihat hal ini sebagai kedinamisan nilai adat Batak yang mengikuti perkembangan zaman. Seperti prinsip masyarakat Batak yaitu *ompunta raja di jolo martungkot sialagundi, napinungka ni ompunta na jolo sipauneuneon ni hita na umpudi* yang artinya cipataan para leluhur dahulu dapat kita perbaiki, disesuaikan dengan keadaan kita yang sudah maju, beragama, dan berpendidikan

(Panggabean & Sinaga, 2007). Sejalan dengan hal tersebut, Hofstede (dalam Hofstede dan Hofstede, 2005) menjelaskan bahwa pada saat ini perbedaan latar belakang budaya bisa terjadi tidak hanya antar budaya melainkan didalam budaya itu sendiri.

6. 2. 3. Gambaran Gaya Penyelesaian Konflik Pada Masyarakat Batak Mengarah Kepada Gaya Penyelesaian Konflik yang Bersifat Aktif

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa gaya penyelesaian konflik masyarakat Batak cenderung aktif. Gaya penyelesaian konflik bersifat aktif pada masyarakat Batak sesuai dengan asumsi awal bahwa masyarakat Batak dalam menghadapi konflik cenderung mengarah kepada gaya penyelesaian konflik yang bersifat aktif yaitu menghadapi konflik. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, masyarakat Batak dalam menghadapi konflik cenderung melibatkan diri penuh pada penyelesaian konflik sedari awal konflik timbul sampai dengan konflik selesai. Sebagaimana diungkapkan dalam Harahap dan Siahaan (1987) bahwa proses dilibatkan dan melibatkan diri dalam konflik ini adalah sebuah proses mengajarkan masyarakat Batak untuk menjadi orang yang terbuka. Hal tersebut diduga peneliti dapat menjelaskan gambaran gaya penyelesaian konflik yang bersifat aktif pada masyarakat Batak yaitu menghadapi konflik dan menyelesaikan konflik dengan jalan musyawarah untuk mencapai kepuasan masing-masing pihak.

Selain itu, adanya Nilai adat suku Batak yang memiliki hak adat "Jambar Hata" atau hak bersuara, yang memberikan hak kepada seseorang untuk menanggapi pokok pembicaraan, memberikan pendapat, komentar, kritisi, saran, didalam suatu musyawarah terkait dengan penyelesaian suatu masalah diduga peneliti sebagai salah satu faktor pendukung gaya penyelesaian konflik yang bersifat aktif pada masyarakat Batak, dimana seseorang berhak memberikan hak suaranya seperti pendapat, komentar, kritisi, saran terkait dengan penyelesaian konflik tersebut (Doangsa, 2007).

6. 2. 4. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, diantaranya:

1. Item-item pernyataan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) pada kuesioner dimensi nilai budaya terbagi menjadi tiga konteks yaitu keluarga, masyarakat dan organisasi. Hal tersebut diduga berpengaruh pada keajegan respon dalam menjawab item-item pernyataan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*).

2. Berdasarkan hasil penelitian diduga gaya penyelesaian konflik tidak hanya dipengaruhi nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) melainkan situasi konflik yang dihadapi. Item-item pernyataan gaya penyelesaian konflik pada kuesioner dimensi nilai budaya tidak memberikan deskripsi dari situasi konflik yang sebenarnya. Hal tersebut membuat responden penelitian cenderung menggeneralisasikan gaya penyelesaian konflik pada situasi konflik yang berbeda.

3. Kuesioner dimensi nilai budaya merupakan bentuk pernyataan yang dijawab dengan memilih angka-angka pada skala likert. Hal tersebut dianggap peneliti kurang menggali respon subjek dalam menjawab item-item pernyataan.

4. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert yang berjumlah ganjil. Hal tersebut membuat kecenderungan orang untuk memilih pilihan jawaban ragu-ragu dalam merespon item pernyataan.

5. Perbedaan persentase antara gaya penyelesaian konflik aktif dan pasif maupun *power distance* tinggi dan rendah tidak berbeda jauh. Hal tersebut diduga peneliti disebabkan jumlah subjek yang terlalu sedikit yaitu 45 orang.

6.3. Saran

6.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan diskusi diatas terdapat beberapa saran yang diajukan peneliti, yaitu:

- (1) Menyempurnakan item-item pernyataan kuesioner nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan memfokuskan pada satu aspek kehidupan tertentu. Sebagai contoh item-item pernyataan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang hanya memfokuskan pada konteks organisasi. Hal tersebut meningkatkan ketetapan respon responden penelitian dalam menjawab item pernyataan.
- (2) Menyempurnakan item-item pernyataan gaya penyelesaian konflik dengan mengubahnya menjadi item pernyataan yang lebih merepresentasikan kondisi tertentu mengingat gaya penyelesaian konflik dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapi. Sebagai contoh item pernyataan yang menggambarkan situasi konflik yang membutuhkan penyelesaian secara cepat.
- (3) Mengembangkan kuesioner dimensi nilai budaya dengan menambahkan variasi item yaitu pertanyaan terbuka. Dengan menggunakan pertanyaan terbuka diharapkan akan lebih menggali respon subjek dalam menjawab item-item pernyataan.
- (4) Melakukan penelitian lanjutan untuk meneliti pengaruh faktor lain diluar nilai budaya yang mempengaruhi sikap kerja seseorang. Sebagai contoh faktor eksternal seperti budaya perusahaan maupun faktor internal seperti persepsi terhadap konflik.
- (5) Menambah jumlah responden penelitian untuk lebih menggambarkan populasi. Adanya perbedaan yang tipis antara kelompok responden penelitian dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi dan rendah dinilai peneliti sebagai salah satu kelemahan penelitian yang memiliki responden penelitian dalam jumlah yang sedikit.
- (6) Pada penelitian selanjutnya sebaiknya pilihan jawaban tidak berjumlah ganjil melainkan genap. Hal tersebut diharapkan dapat mengurangi

kecenderungan responden penelitian menjawab pilihan ragu-ragu dalam merespon item pernyataan.

6. 3. 2. Saran Praktis

Saran-saran praktis yang dapat diajukan peneliti adalah:

(1) Dalam penelitian ini ditemukan tidak adanya hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik. Hal tersebut dapat dijadikan masukan bagi manajemen SDM BUMN Z bahwa nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) bukan menjadi faktor utama yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi terutama gaya penyelesaian konflik. Untuk itu perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk melihat kemungkinan faktor nilai budaya lain yang mungkin mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi agar disesuaikan dengan berbagai kebijakan organisasi BUMN Z.

(2) Manajemen SDM BUMN Z dapat membuat berbagai kebijakan yang disesuaikan dengan gambaran masyarakat Batak yang cenderung memiliki nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi. Kebijakan tersebut berguna untuk mengantisipasi dampak negatif yang mungkin timbul dari adanya nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi pada masyarakat Batak.

(3) Gaya penyelesaian konflik suku Batak adalah gaya penyelesaian konflik yang bersifat aktif. Gaya penyelesaian konflik aktif akan lebih efektif jika pihak yang terlibat konflik difasilitasi dalam suatu dialog dengan menghadirkan pihak netral untuk mencegah konflik berubah menjadi kekerasan. Pihak netral disini berperan untuk memperbaiki kesalahpahaman dari pihak yang terlibat konflik dengan tetap mengutamakan nilai kerjasama. Hal tersebut dapat dijadikan salah satu alternatif untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di BUMN Z.