

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab Tinjauan pustaka akan dibahas mengenai berbagai teori yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya Hofstede (Hofstede & Hofstede ,2005) dan gaya penyelesaian konflik. Termasuk didalamnya pengertian dari budaya, nilai, konflik, budaya organisasi dan deskripsi dari nilai-nilai budaya suku Batak itu sendiri.

2. 1. Budaya

Hogg & Vaughan (2005, p.412) mendefinisikan budaya sebagai : *“Culture as the set of cognition & practices that identifies a specific social group and distinguishes it from others“* atau sebuah set dari kognisi dan praktis yang mengidentifikasi suatu kelompok sosial dan membedakannya dengan kelompok yang lain. Selanjutnya, Kaplan & Mannars (1999) mendefinisikan budaya sebagai mekanisme, struktur, dan sarana kolektif diluar diri manusia. Lebih lanjut dalam Hofstede & Hofstede (2005) mendefinisikan budaya sebagai suatu bentuk pemikiran kolektif yang membedakan satu anggota dari kelompok tertentu dengan kelompok lainnya.

Dari beberapa definisi diatas, pengertian budaya yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah sebuah set kognisi dan praktis yang berasal dari luar diri manusia yang membedakan satu anggota dari kelompok tertentu dengan kelompok lainnya.

2. 2. Manifestasi Budaya

Hofstede & Hostede (2005) menjelaskan bahwa budaya termanifestasi dalam empat hal yaitu :

1. Simbol (*symbols*) yaitu kata-kata, *gesture*, gambar atau objek yang mengandung arti tertentu dan hanya dapat dimengerti oleh orang-orang yang berbagi budaya yang sama. Contohnya adalah bahasa atau jargon, pakaian, gaya rambut, bendera dan simbol status.
2. Tokoh pahlawan (*heroes*) adalah orang yang masih hidup ataupun yang sudah mati, nyata maupun khayalan, dengan karakteristik tertentu yang

dihargai dalam suatu budaya dan menjadi model dalam tingkah laku.

Contohnya orang tua dan tokoh pahlawan.

3. Ritual (*rituals*) yaitu sebuah aktivitas bersama yang dilakukan tanpa tujuan tertentu namun bersifat esensial dalam suatu budaya. Contohnya adalah cara menyapa, menghormati orang lain dan upacara keagamaan.
4. Nilai-nilai (*values*) yaitu kecenderungan umum untuk memilih suatu hal atau keadaan dibandingkan dengan hal atau keadaan lainnya yang merupakan pusat yang membentuk suatu budaya.

Manifetasi budaya yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah nilai-nilai (*values*). Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya berdasarkan hasil penelitian Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) terdapat lima nilai budaya yaitu *Power Distance*, *Uncertainty avoidance*, *Individualism-Collectivism*, *Masculinity* lawan *Feminity* dan *Long term* lawan *Short term*. Nilai-nilai (*values*) yang akan diteliti pada penelitian ini adalah nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*).

2.3. Nilai-Nilai

Hofstede & Hofstede (2005) mendefinisikan nilai-nilai sebagai “*Values are broad tendencies to prefer certain states of affairs over others*” (p. 8) atau kecenderungan umum untuk memilih suatu hal atau keadaan dibandingkan dengan hal atau keadaan lainnya yang merupakan pusat yang membentuk suatu budaya.

Lebih lanjut Rokeach (dalam Rowe & Boulgarides, 1992, p. 27) mengartikan nilai-nilai sebagai suatu prinsip-prinsip abstrak, positif atau negatif, tidak terpaku pada objek spesifik, merepresentasikan sikap seseorang mengenai bentuk perilaku dan bentuk prinsip akhir.

Dari kedua definisi diatas maka pengertian nilai-nilai yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah suatu prinsip-prinsip abstrak, positif atau negatif, yang merepresentasikan sikap seseorang dalam bentuk perilaku untuk memilih suatu hal atau keadaan dibandingkan dengan hal atau keadaan lainnya, dan merupakan pusat dalam pembentukan budaya.

Lebih lanjut Berry, Segall, dan Kagitcibasi (1997) menjelaskan bahwa individu yang berada dalam satu negara biasanya memang menganut nilai-nilai yang sama. Namun, pada negara yang memiliki berbagai kelompok etnis/suku bangsa nilai-nilai yang dianut individu akan lebih ditentukan oleh kelompok etnis/suku bangsanya sendiri. Berdasarkan hal tersebut dibutuhkan pemahaman akan nilai budaya yang dianut pada masing-masing suku bangsa di Indonesia, mengingat Indonesia adalah negara yang memiliki berbagai kelompok etnis/suku bangsa. Pada penelitian ini, nilai-nilai budaya yang akan diteliti adalah nilai-nilai budaya suku Batak.

2. 3. 1. Proses Pembentukan Nilai

Proses pembentukan nilai-nilai dimulai pada umur 10-12 tahun, dimana manusia mengalami periode reseptif. Periode reseptif merupakan suatu periode dimana manusia menyerap berbagai informasi penting dari lingkungan termasuk didalamnya *symbols* (bahasa), *heroes* (orang tua) *rituals* (toilet training) dan yang terpenting adalah *basic value*. *Basic value* terbentuk dari berbagai lingkungan kehidupan individu, mulai dari lingkungan keluarga, rumah, sekolah, kelompok teman sebaya, tempat kerja, dan kehidupan bermasyarakat (Hofstede & Hofstede, 2005).

Proses pembentukan nilai-nilai akan tetap berlanjut hingga dewasa. Begitu pun ketika seseorang mulai memasuki lingkungan kerja, seseorang akan menginternalisasikan nilai-nilai baru yang disosialisasikan dari organisasi tempat individu bekerja.

2. 4. Nilai-Nilai Budaya Hofstede

Hasil penelitian Geert Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) tentang perbedaan nilai-nilai pada karyawan dengan lebih dari lima puluh latar belakang budaya yang berbeda di sebuah perusahaan multinasional menyatakan adanya lima nilai budaya, yaitu:

2.4.1 Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*)

Nilai budaya ini mengukur sejauh mana latar belakang budaya yang berbeda dapat menerima suatu keadaan yang ambigu dan dapat bertoleransi dengan ketidakpastian terhadap masa yang akan datang (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.4.2 Individualis vs kolektivis (*individualism-collectivism*)

Nilai individualis (*individualism*) menekankan pada prestasi dan hak individu, memfokuskan pada peningkatan kepuasan kebutuhan sendiri, mandiri dan ikatan antar individu cenderung renggang. Nilai budaya dengan nilai kolektivis (*collectivism*) memiliki karakteristik ikatan antar individu yang kuat sebagai anggota dalam suatu organisasi (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.4.3 Maskulinitas vs feminitas (*masculinity versus femininity*)

Nilai budaya maskulinitas (*masculinity*) adalah kompetitif, asertif, ambisi, cenderung mencari kekayaan dan kepemilikan material lainnya. Nilai Budaya feminitas (*femininity*) cenderung lebih memilih untuk membuat relasi dengan orang lain daripada berkompetisi (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.4.4 Orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek (*long versus short term orientation*)

Nilai orientasi jangka panjang lawan orientasi jangka pendek (*long versus short term orientation*) menjelaskan tentang pandangan seseorang terhadap waktu baik masa lalu, sekarang dan masa yang akan datang. Pada budaya dengan orientasi jangka panjang nilai kehematan dan ketekunan lebih diutamakan sedangkan pada budaya dengan orientasi jangka pendek lebih menghargai sebuah tradisi (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.4.5 Jarak Kekuasaan (*power distance*)

Hofstede (dalam Hofstede & Hofstede, 2005) mendefinisikan jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai “*the extent to which the less powerful members of institutions and organization within a country expect and accept that power is distributed unequally. Institutions are the basic element of society like the family, school, and the community; organization are the places where people work*” (p. 46) atau sejauh mana masyarakat pada suatu

institusi atau organisasi mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama. Institusi adalah elemen dasar dari masyarakat, seperti keluarga, sekolah, dan suatu komunitas; organisasi adalah tempat dimana seseorang bekerja. Definisi lain nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dikemukakan oleh Mulder (Hofstede, 1980) yaitu: “*the degree of inequality in power between a less powerful individual (I) and a more powerful other (O) in which I and O belong to the same (loosely or tightlyknit) social system*” (p.98) atau derajat ketidaksetaraan dalam kekuasaan, antara individu yang tidak berkuasa dan individu lain yang memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam suatu sistem sosial yang sama. Lebih lanjut, Robbins (2001) menjelaskan pada budaya dengan *power distance* tinggi kekuasaan tersebar tidak merata, sedangkan pada *power distance* rendah kekuasaan tersebar secara merata. Definisi tersebut saling melengkapi dan pada penelitian ini akan digunakan batasan pengertian nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai berikut derajat ketidaksetaraan kekuasaan dalam sistem sosial yang sama, dimana pihak yang tidak memiliki kekuasaan menerima dan mengharapkan bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama oleh pihak yang lebih memiliki kekuasaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hofstede nilai jarak kekuasaan diukur dengan PDI (*power distance index*), PDI memberikan informasi sejauh mana ketergantungan dalam hubungan pada suatu negara.

Hofstede & Hofstede (2005) menyatakan bahwa nilai jarak kekuasaan (*power distance*) ditemukan dalam suatu budaya dengan derajat yang berbeda dan disosialisasikan pada masing-masing anggota budaya mulai dari lingkup kecil (keluarga, sekolah) sampai yang lebih besar (masyarakat, dunia kerja, organisasi kerja). Pada masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi mengindikasikan (1) hierarki merefleksikan ketidakmerataan yang nyata antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa. (2) status, otoritas, dan hak istimewa bagi pihak yang berkuasa dianggap sebagai sesuatu yang normal dan umum (3) rentang yang luas dan

jarak emosional yang lebar antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa, dimana pihak yang tidak berkuasa tidak dapat menyampaikan ide maupun kritikan dengan bebas karena dituntut untuk selalu mematuhi pihak yang berkuasa. Jarak kekuasaan (*power distance*) dalam keluarga dapat dilihat melalui hubungan orang tua dan anak. Pada budaya dengan jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi orang tua (maupun seseorang yang dituakan) dipandang sebagai pihak yang lebih berkuasa dan harus dipatuhi dan dihormati. Orang tua dituntut untuk memberikan kehangatan dan perlindungan bagi anak-anaknya. Disisi lain, anak harus selalu patuh dan hormat pada orang tua (maupun seseorang yang dituakan), sehingga terbentuk suatu pola ketergantungan antara anak terhadap orang tuanya. Sebaliknya, masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah menunjukkan (1) hierarki mencerminkan ketidakmerataan dalam peran dengan tujuan semata-mata untuk kenyamanan (2) status, otoritas, dan hak istimewa bagi pihak yang berkuasa dianggap sebagai sesuatu yang aneh (3) penyeteraan kekuasaan antara pihak yang berkuasa maupun tidak berkuasa, pihak yang tidak berkuasa dapat mengemukakan pendapat atau ketidaksetujuannya pada pihak yang lebih berkuasa karena jarak emosional yang sempit antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa. Keluarga dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah anak-anak diperlakukan sama. Anak-anak dapat menyatakan ketidaksetujuan terhadap orang tua maupun dapat mengambil keputusan sendiri. Pada budaya dengan jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah tidak terdapat tuntutan untuk menampilkan tingkah laku hormat pada orang lain berdasarkan usia maupun kedudukannya, melainkan setiap orang harus diperlakukan sama.

Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang telah disosialisasikan dalam keluarga tersebut akan terbawa ketika seseorang memasuki lingkungan yang lebih luas seperti dunia kerja. Ketika memasuki dunia kerja terdapat suatu bentuk hubungan antara atasan (pihak yang berkuasa) dan bawahan (pihak yang tidak berkuasa). Budaya dengan jarak

kekuasaan (*power distance*) yang tinggi akan memandang bahwa pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa memiliki kedudukan yang tidak setara. Rentang yang luas dan jarak emosional yang lebar antara pihak yang berkuasa dan yang pihak yang tidak berkuasa dalam sebuah hierarki formal organisasi, menyebabkan pihak yang tidak memiliki kekuasaan sulit menyampaikan ide maupun kritikan dengan bebas karena dituntut untuk selalu mematuhi pihak yang berkuasa. Dalam hal ini pihak yang tidak berkuasa memiliki derajat ketergantungan yang besar terhadap pihak yang berkuasa. Sebaliknya, budaya dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah cenderung menyetarakan kekuasaan antara pihak yang berkuasa maupun tidak berkuasa. Pihak yang tidak berkuasa dapat mengemukakan pendapat atau ketidaksetujuannya pada pihak yang lebih berkuasa (Hofstede & Hofstede, 2005).

Berdasarkan Hofstede dan Hofstede (2005), negara-negara yang memiliki nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tertinggi adalah Malaysia, Slovakia, dan Guatemala. Negara dengan nilai jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah adalah Austria, Israel dan Denmark. Dari hasil penelitian di 74 negara Indonesia memiliki nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi yaitu 78 dan berada pada peringkat 15-16 yang merupakan salah satu nilai tertinggi diantara negara-negara Asia lainnya selain Malaysia dan Filipina.

Berdasarkan uraian diatas, berikut ini adalah tabel mengenai perbedaan nilai jarak kekuasaan (*power distance*) dalam konteks keluarga, masyarakat umum, sekolah dan organisasi.

Tabel 2.1. Perbedaan Nilai Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) Tinggi dan Rendah Dalam Konteks Keluarga, Masyarakat Umum, dan Sekolah

Nilai Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>) Rendah	Nilai Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>) Tinggi
Perbedaan antara individu harus diminimalisir.	Perbedaan antar individu merupakan sesuatu yang diharapkan.
Hubungan sosial ditangani dengan kepedulian.	Status harus diseimbangkan dengan pengekangan.
Harus ada batasan terhadap bentuk ketergantungan antara pihak yang berkuasa dan tidak berkuasa.	Pihak yang tidak berkuasa diharuskan memiliki ketergantungan; mereka terpolarisasi antara ketergantungan dan menolak sepenuhnya.
Orang tua memperlakukan anak sama.	Orang tua mengajarkan anak kepatuhan.
Anak memperlakukan orang tua atau orang yang lebih tua sama.	Menghormati orang tua atau orang yang lebih tua adalah dasar dan nilai sepanjang kehidupan.
Anak tidak bertanggung jawab terhadap keamanan orang tua dimasa tua.	Anak bertanggung jawab terhadap keamanan orang tua dimasa tua.
Murid memperlakukan guru sama.	Murid memperlakukan guru dengan hormat bahkan ketika diluar kelas.
Guru mengharapkan inisiatif dari murid didalam dikelas.	Guru mengambil semua inisiatif didalam kelas.
Kualitas dari pembelajaran bergantung dari komunikasi dua arah dan keunggulan dari murid.	Kualitas dari pembelajaran bergantung dari keunggulan guru.
Orang dengan latar belakang pendidikan yang rendah lebih memegang nilai autoritatif daripada orang dengan latar belakang pendidikan tinggi.	Orang dengan latar belakang pendidikan yang rendah maupun tinggi memegang nilai autoritatif.

Sumber: “*Cultures and Organizations. Geert Hofstede and Geert Jan Hofstede*” (tahun 2005).

Tabel 2.2. Perbedaan Nilai Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) Tinggi dan Rendah Dalam Konteks Organisasi

Nilai Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>) Rendah	Nilai Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>) Tinggi
Hierarki dalam organisasi mencerminkan ketidakmerataan dalam peran dengan tujuan semata-mata untuk kenyamanan.	Hierarki dalam organisasi merefleksikan ketidakmerataan yang nyata antara tingkat yang rendah dan yang tinggi.
Desentralisasi	Sentralisasi

(sambungan)

Tabel 2.2. Perbedaan Nilai Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) Tinggi dan Rendah Dalam Konteks Organisasi

Jumlah supervisor sedikit	Jumlah supervisor banyak
Terdapat perbedaan yang sedikit antara jumlah gaji bawahan dan atasan	Terdapat perbedaan yang besar antara jumlah gaji bawahan dan atasan
Atasan mengandalkan pengalaman dan bawahan mereka	Atasan mengandalkan superioritas dan aturan formal
Bawahan diharapkan untuk bisa berdiskusi	Bawahan mengharapkan untuk diberitahu mengenai apa yang harus dilakukan
Atasan yang ideal adalah atasan yang democrat	Atasan yang ideal adalah atasan yang autokratik atau “ayah yang baik”
Hubungan bawahan dan atasan bersifat pragmatic	Hubungan bawahan dan atasan bersifat emosional
Simbol status dan hak istimewa merupakan hal yang dianggap aneh	Simbol status dan hak istimewa adalah normal dan umum
Pekerjaan yang manual memiliki status yang sama dengan pekerjaan kantor	Pekerjaan <i>white collar</i> (lebih menekankan pada watak dan nilai kebebasan dari suatu pekerjaan) lebih memiliki nilai dibandingkan dengan pekerjaan <i>blue collar</i> (lebih menekankan pada besarnya imbalan ekonomi dan kondisi kerja)

Sumber: “*Cultures and Organizations. Geert Hofstede and Geert Jan Hofstede*” (tahun 2005).

2. 5. Konflik

Berikut ini akan dijelaskan mengenai definisi dari konflik, pengertian, fungsi dan peran konflik, pengelompokan gaya penyelesaian konflik, dan hubungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan konflik.

2. 5. 1. Definisi Konflik

Robbins (2001) mendefinisikan konflik sebagai: “*a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about*” (p. 383) atau suatu proses yang berawal ketika satu pihak mempersepsi/memandang bahwa pihak lain telah/akan mempengaruhi secara

negatif sesuatu yang dianggap penting atau diperdulikan oleh pihak yang pertama. Kartono (2002) mendefinisikan konflik sebagai oposisi interaksi berupa antagonisme (pertentangan), benturan paham, perselisihan, kurang mufakat, pergeseran, perkelahian, benturan senjata dan perang (Kartono, 2002).

Lebih lanjut Hocker & Wilmot (2001) mengartikan konflik sebagai pertentangan yang terwujud antara sekurangnya dua pihak yang saling tidak tergantung satu sama lainnya dan masing-masing memiliki tujuan yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas definisi konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu bentuk pertentangan antara kedua pihak yang terjadi akibat adanya perbedaan tujuan ataupun ketika salah satu pihak menganggap pihak lain telah atau akan menghalangi kepentingannya.

2. 5. 2. Fungsi dan Peran Konflik

Masing-masing individu memiliki nilai-nilai yang memandu pikiran dan perilaku kita serta memotivasi kita dalam mengambil tindakan tertentu dan untuk menolak tindakan lainnya. Nilai-nilai tersebut pada akhirnya menimbulkan perbedaan sudut pandang yang tidak dapat dihindarkan. Perbedaan-perbedaan pandangan dan tujuan seringkali membuat sasaran dan kepentingan diantara individu bertentangan, maka terjadilah konflik. Konflik adalah suatu kenyataan hidup dan seringkali tidak terhindarkan. Konflik pada dasarnya dibutuhkan untuk setiap orang menyadari adanya masalah, mendorong ke arah perubahan yang diperlukan, memperbaiki solusi, menumbuhkan semangat, mempercepat perkembangan pribadi, menambah kepedulian diri dan mendorong kedewasaan psikologis (Fisher et al., 2000).

Pada sisi yang lain konflik memiliki sisi negatif. Seringkali timbulnya kesalahpahaman dapat memicu timbulnya kekerasan diantara pihak yang terlibat konflik. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengarah kepada perilaku diskriminatif oleh masing-masing kelompok terhadap

kelompok lainnya dan meningkatkan ketegangan dan dendam diantara mereka. Berdasarkan hal tersebut, sebaiknya segala bentuk kesalahpahaman yang menjadi sumber konflik dihadirkan secara terbuka untuk diselesaikan bersama dengan mengutamakan nilai kerja sama dan perdamaian.

2. 5. 3. Gaya Penyelesaian Konflik

2. 5. 3. 1. Pengertian Gaya Penyelesaian Konflik

Robbins (1990) mendefinisikan gaya penyelesaian konflik sebagai suatu cara atau teknik yang cenderung diterapkan oleh individu dalam usaha penyelesaian konflik antar individu dalam organisasi.

Lebih lanjut dalam Cupach & Canary (1997) menyatakan bahwa faktor budaya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pendekatan yang diambil dalam menangani konflik yang terjadi. Disebutkan pula dalam Coleman & Deutsch, (2000) perbedaan latar belakang budaya antar individu pada satu lingkungan yang berkenaan dengan adanya cara pandang terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang dipengaruhi oleh anggota keluarga, gender, lingkungan, ras, bangsa dan hal lainnya merupakan salah satu bentuk nilai yang ditanamkan pada individu didalam suatu budaya memberikan perbedaan yang signifikan dalam merespon konflik.

2. 5. 3. 2. Gaya Penyelesaian Konflik Aktif dan Pasif

Hocker & Wilmot (2001) mengelompokkan gaya penyelesaian konflik kedalam dua bagian yaitu aktif dan pasif. Gaya penyelesaian konflik aktif diartikan sebagai menghadapi konflik, sementara gaya penyelesaian konflik pasif diartikan sebagai menghindari konflik. Berikut ini adalah pembagian gaya penyelesaian konflik:

I. Gaya penyelesaian konflik aktif, meliputi:

I. a. Gaya Kompetisi

Gaya kompetisi merupakan gaya penyelesaian konflik dengan pendekatan menang kalah (*win-lose*). Gaya ini digunakan jika kita memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain, dan berusaha

untuk menggagalkan serta tidak memperdulikan kepentingan dan kebutuhan orang lain. Gaya ini akan efektif pada situasi dimana agresivitas dipandang sebagai sesuatu yang sesuai untuk menyelesaikan konflik dan pada situasi dimana dibutuhkan tindakan yang cepat dan tegas.

I. b. Gaya Kolaborasi

Gaya kolaborasi menekankan kepada kepuasan masing-masing pihak melalui kerja sama yang saling menguntungkan dengan tetap menjaga hubungan baik. Gaya ini menggunakan pendekatan menang-menang (*win-win*), dimana kedua pihak akan menciptakan situasi dimana kedua pihak mendapatkan kemenangan dengan saling bekerja sama tanpa harus mengorbankan kepentingan masing-masing pihak yang berkonflik. Pada gaya ini mereka menciptakan solusi kreatif yang memberikan kepuasan pada kedua pihak dalam menyelesaikan konflik.

II. Gaya Penyelesaian Konflik Pasif

II. a. Gaya Menghindar

Gaya penyelesaian menghindar dilakukan bila salah satu pihak menghindari atau menekan keberadaan dari konflik baik secara fisik maupun psikologis dan memundurkan waktu untuk menyelesaikan masalah. Gaya ini efektif apabila dipertimbangkan akan lebih banyak kerugian daripada keuntungan dari penyelesaian konflik dan jika ingin memberikan kesempatan pada pihak lain untuk menenangkan diri atau membutuhkan informasi yang lebih memadai untuk mengambil keputusan yang lebih tepat.

II. b. Gaya Akomodasi

Gaya penyelesaian akomodasi dilakukan ketika seseorang menempatkan kepentingan orang lain pada kepentingannya dan mengalah juga mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari konflik tersebut. Gaya ini sering digunakan untuk memelihara hubungan baik dengan pihak lain. Seseorang yang memilih gaya ini lebih banyak bersikap mengalah dan menerima saran-saran serta membiarkan pihak lain yang mengambil keputusan. Gaya ini efektif jika

digunakan pada situasi untuk konflik yang tidak membawa dampak penting bagi pihak akomodator dan pada situasi dimana menjaga hubungan baik dianggap sebagai sesuatu yang sangat penting.

2. 6. Budaya Organisasi

Berikut ini akan menjelaskan beberapa definisi dari budaya organisasi. Robbins (2001) menjelaskan budaya organisasi sebagai " *a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*" (p. 510) atau persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi; sistem kesepakatan bersama. Lebih lanjut Siegall (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam organisasi tertentu dari lingkungan sosial mereka. Definisi diatas saling mendukung, pada penelitian ini akan digunakan batasan definisi budaya organisasi sebagai persepsi umum dan pengalaman yang menjadi sistem kesepakatan bersama sebagai anggota dalam organisasi.

Peneliti berpendapat bahwa tampaknya budaya organisasi yang 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.

2. 7. Suku Batak

Suku Batak merupakan salah satu suku bangsa di Indonesia yang saat ini menempati wilayah propinsi Sumatra Utara. Orang Batak dewasa ini mendiami daerah pegunungan Sumatra Utara yang luasnya 70.787 Km.

Suku Batak terbagi menjadi 5 puak yaitu Toba, Angkola-Mandailing, Karo, Simalungun maupun Pakpak. Orang Batak memperhitungkan hubungan keturunan secara patrilineal. Hubungan satu ayah disebut sebagai *sada bapa* (Karo) dan *saama* (Toba), sedangkan hubungan satu kakek/nenek moyang disebut sebagai *sada nini* (Karo) dan *saompu* (Toba). Kelompok kekerabatan yang lebih besar adalah *merge* (Karo) atau *marga* (Toba), sebagai contoh Tarigan Perangin-angin, Simatupang, Siregar dan lain-lain (Koentjaraningrat, 1995). Marga sebagai identitas pribadi dan

kelompok memiliki peran penting dalam hubungan kekerabatan masyarakat Batak. Marga memiliki tujuan melestarikan kekompakan sesama anggota marga sebagai keturunan dari satu leluhur (Doangsa, 2007).

Masyarakat Suku Batak memiliki tatanan sosial kemasyarakatan yang disebut sebagai *Dalihan Natolu*. *Dalihan Natolu* membagi masyarakatnya kedalam tiga kelompok utama yaitu *Dongan Sabutaha* (kawan semarga), *Hula-hula* (marga asal isteri), dan *Boru* (marga asal suami). Sebagai sistem sosial kemasyarakatan *Dalihan Natolu* menetapkan berbagai aturan dan ketetapan yang dikenal dengan sebutan *Patik* (larangan), *Ruhut* (peraturan adat), *Uhum* (perilaku baik yang sudah baku), *Ugari* (praktek adat) setiap warganya. *Dalihan Natolu* juga menetapkan hak dan kewajiban kepada sesama marganya sehingga pergaulan hidup mereka berjalan dalam keteraturan dan ketertiban. Dalam menjalankan hubungan kekerabatan *Dalihan Natolu* orang Batak mempunyai pedoman hidup yang dikenal dengan istilah *Somba marhula-hula* (hormat pada marga isteri), *Manat Mardongan sabutaha* (berlaku hati-hati pada saudara semarga) dan *elek marboru* (berlaku sayang pada suami).

Masyarakat Batak memiliki 9 nilai budaya utama yang mencakup seluruh aspek kehidupan. Nilai yang pertama adalah kekerabatan mencakup hubungan antar suku, kasih sayang, atas dasar hubungan darah, kerukunan, unsur-unsur *Dalihan Natolu* dan segala yang berkaitan dengan hubungan kekerabatan karena pernikahan, solidaritas marga dan lain-lain kedua adalah religi mencakup kehidupan keagamaan yang mengatur hubungan dengan maha pencipta serta hubungan manusia dengan lingkungannya, ketiga *Hagabeon* yaitu keturunan dan panjang umur, keempat *Hasangonan* yaitu keinginan untuk untuk meraih jabatan dan pangkat yang memberikan kemuliaan, kekuasaan, kewibaaan, dan kharisma, kelima *Hamoraon* nilai budaya untuk mencari harta benda yang banyak, keenam *Hamajuon* yaitu menginginkan adanya kemajuan dengan merantau dan menuntut ilmu, ketujuh Hukum mencakup menegakkan kebenaran, kedelapan pengayoman dan terakhir adalah konflik (Harahap & Siahaan, 1987).

Salah satu potensi yang sangat besar dari kebudayaan Batak adalah motivasi kemandirian yang tinggi. Sistem sosial *Dalihan Natolu* bahkan menanamkan nilai

kepribadian mandiri yang sangat menghargai kesadaran diri. Kesadaran diri untuk menunjukkan kualitas diri apa adanya mencerminkan masyarakat Batak yang saling menghargai keterbukaan. Keterbukaan pada orang Batak ini juga terlihat ketika terjadi konflik diantara mereka, khususnya dalam keluarga. Sejak kecil anak diajarkan untuk senantiasa berhadapan dengan berbagai konflik, dan terlibat dari awal sampai konflik diselesaikan. Pada masyarakat Batak, keluarga luas (*Dalihan Natolu*) ikut memiliki bagian dalam menyelesaikan konflik dalam suatu rapat adat yang diadakan untuk menyelesaikan konflik terjadi.

Hak adat yang paling tinggi dari semua jenis hak adat lainnya adalah hak bersuara (*Jambar Hata*). *Jambar Hata* memberikan hak kepada seseorang untuk menanggapi pokok pembicaraan, memberikan pendapat, komentar, kritisi, dan saran menambah atau mengurangi berlandaskan kebenaran.

Dalam memahami kecenderungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) pada suku Batak, berikut ini terdapat beberapa sistem adat yang mengidentifikasi adanya nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dan sikap masyarakat Batak terhadap konflik dan gaya penyelesaian konflik yang diambil yaitu:

(1) Sistem stratifikasi sosial pada masyarakat Batak yang mencirikan adanya perbedaan hak dan kewajiban dan menerima warisan pada setiap pembagian masyarakat yaitu berdasarkan (a) perbedaan tingkat umur, dimana orang tua (*tua-tua*) memiliki hak dan kewajiban lebih tinggi serta berperan penting dalam pengambilan keputusan suatu upacara adat daripada orang setengah usia (*kalak singuda*) dan anak-anak (*danak-danak*) (b) perbedaan pangkat dan jabatan, dimana lapisan paling tinggi yang terdiri dari bangsawan, keturunan raja, kepala wilayah, dukun, memiliki hak yang lebih tinggi dengan lapisan bawah (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).

(2) Adanya struktur sosial masyarakat Batak (*Dalihan Natolu*) yang mendudukan ketiga kelompok tersebut dalam strata yang berbeda, dimana *Hula-hula* (marga asal isteri) menjadi kelompok yang paling terhormat dalam struktur

masyarakat Batak. Garis keturunan hanya akan berlanjut jika sang isteri melahirkan anak laki-laki bagi suaminya yang merupakan perlambang salah satu impian orang Batak yaitu *hagabeon* (memiliki keturunan). Diantara ketiga kelompok tersebut, terdapat pula bentuk hak dan kewajiban yang berbeda diantaranya (Doangsa, 2007).

(3) Bentuk penghormatan dan kepatuhan yang tinggi terhadap *tua-tua* pendahulu, yang menjadikan *tua-tua* sebagai sumber kearifan dan kebijaksanaan. Sebagai contoh sistem pelapisan yang berdasarkan tingkat umur adalah *tua-tua* (memiliki hak dan kewajiban lebih tinggi serta berperan penting dalam pengambilan keputusan suatu upacara adat) (Doangsa, 2007).

(4) Adanya kepatuhan akan perintah dan penghormatan tinggi kepada seorang Kepala Kampung (*raja huta*) yang merupakan pemimpin dari wilayah tempat tinggal sekelompok suku Batak. Kepala Kampung bertanggung jawab akan pengelolaan kampung dan ia dapat mengendalikan penduduk yang tidak mau tunduk pada perintahnya dengan membuat hukuman seperti pasungan (Vergouwen, 2004).

(5) Ditegakannya suatu hukuman bagi masyarakat yang berani melawan kekuasaan atau bertingkah laku tidak sopan (*ndang marpaho dijolo ni raja*) kepada para pemegang kekuasaan atau raja/kepala (Vergouwen, 2004).

(6) Daya kekuasaan (*sahala harajoan*) yang dimiliki seorang Kepala Kampung akan menghasilkan suatu daya untuk dihormati bagi penduduk kampung (*sahala hasangopan*). *Sahala hasangopan* adalah kualitas yang bersemayam dalam diri seorang Kepala Kampung sehingga ia punya hak untuk dihormati, dimuliakan, dan sebagai pemangku otoritas untuk dipatuhi dan dihormati (Vergouwen, 2004).

(7) Penerapan nilai-nilai adat masyarakat Batak juga terlihat pada konteks organisasi. Masyarakat Batak cenderung untuk mematuhi dan menghormati atasan mereka dalam sebuah organisasi. Bentuk penghormatan yang tinggi terhadap lapisan atas masyarakat Batak semakin jelas terlihat di berbagai acara adat. Penghormatan terhadap *hula-hula* terlihat dari bentuk tarian seperti penyembahan, dimana *hula-hula* dianggap sebagai raja. Oleh karena itu, sekalipun di dalam organisasi individu X menjadi atasan, ketika bertemu bawahannya yang merupakan *hula-hula* dalam acara

adat, individu X harus tetap memperlakukan bawahannya seperti raja (wawancara dengan Andi Bestman, 13 Februari 2008).

(8) Pewaris garis keturunan, pemelihara dan pelaksana hukum adat maupun harta warisan hanya akan ditentukan oleh kaum laki-laki (patrilineal). Kelahiran seorang anak putra pada masyarakat Batak dianggap suatu kebanggaan tersendiri (Doangsa, 2007). Lebih lanjut dijelaskan dalam Panggabean & Sinaga (2007) orang Batak akan mati-matian berusaha untuk memperoleh anak laki-laki.

(9) Masyarakat Batak memasukkan konflik kedalam salah satu nilai budaya utama. Hal tersebut menggambarkan masyarakat Batak yang cenderung memandang positif konflik sebagai proses sosialisasi yang menyangkut latihan berkesinambungan untuk mampu menganalisa setiap persoalan. Sejak kecil mereka sudah diajarkan untuk senantiasa berhadapan dengan berbagai konflik, dan terlibat dari awal sampai konflik diselesaikan.

(10) Sikap masyarakat Batak yang menghargai keterbukaan tercermin ketika mereka menghadapi konflik. Penyelesaian konflik dalam masyarakat Batak dibicarakan secara terbuka dalam suatu rapat adat, sehingga setiap orang yang terlibat dalam konflik maupun pihak yang menyelesaikan konflik berhak memberikan hak suara (*Jambar Hata*) mereka dalam menjelaskan asal muasal konflik untuk pada akhirnya dimusyawarahkan secara kekeluargaan. Dengan adanya hak bersuara (*Jambar Hata*) seseorang memiliki hak untuk bersuara sekalipun berada pada lapisan bawah.

2. 8 Hubungan antara Nilai Budaya Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Dengan Gaya Penyelesaian Konflik

Salah satu hal yang mempengaruhi perilaku individu adalah nilai budaya yang terinternalisasi melalui proses sosialisasi oleh keluarga dan masyarakat. Salah satu nilai budaya yang dimiliki oleh individu adalah nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*). Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sejauh mana masyarakat pada suatu budaya mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan pada budaya tersebut tersebar secara tidak merata (Hofstede & Hofstede, 2005). Dengan

demikian, nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dapat dikatakan sebagai salah satu hal yang mempengaruhi perilaku individu didalam organisasi.

Pada budaya dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, merefleksikan adanya ketidakmerataan kekuasaan yang nyata antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa. Sebaliknya budaya dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah, menunjukkan adanya penyeteraan kekuasaan antara pihak yang berkuasa maupun tidak berkuasa. Adanya pembagian kekuasaan yang tersebar tidak merata antara pihak yang berkuasa dengan pihak yang tidak berkuasa dalam suatu hierarki formal organisasi dapat menjadi salah satu penyebab timbulnya konflik yang terjadi didalam organisasi.

Perbedaan cara pandang terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) mempengaruhi respon seseorang dalam menghadapi konflik. Hal tersebut dipengaruhi oleh anggota keluarga, gender, lingkungan, ras, dan bangsa yang mempersepsikan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) (Coleman & Deutsch, 2000). Hal tersebut didukung pula oleh Cupach & Canary (1997) yang menyatakan bahwa faktor budaya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pendekatan yang diambil dalam menanggapi konflik yang terjadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang dengan latar belakang budaya yang berbeda memiliki kecenderungan untuk memilih pendekatan yang berbeda dalam menanggapi konflik. Bentuk pendekatan dalam menanggapi konflik terbagi menjadi dua yaitu gaya penyelesaian konflik bersifat aktif atau bersifat pasif.

Masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, pihak yang berkuasa menjadi sosok yang selalu dipatuhi dan dihormati. Sehingga, pada saat timbul konflik diasumsikan individu cenderung menyelesaikan konflik dengan gaya penyelesaian konflik bersifat pasif (menghindari konflik), dimana cenderung menempatkan kepentingan orang lain pada kepentingannya dan mengalah juga mengorbankan beberapa kepentingan sendiri bahkan cenderung menghindari konflik. Sebaliknya pada budaya dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah, dimana pihak yang tidak berkuasa bebas untuk mengemukakan pendapat atau ketidaksetujuannya pada pihak yang lebih berkuasa

diasumsikan pada saat timbul konflik cenderung menyelesaikan konflik dengan gaya penyelesaian konflik bersifat aktif (menghadapi konflik).

Jarak kekuasaan (*power distance*) berbeda pada setiap lingkungan budaya, tergantung cara pandang individu terhadap *power* (kekuasaan) yang dipengaruhi latar belakang budaya individu (Coleman & Deutsch, 2000). Suku Batak sebagai salah satu bangsa di Indonesia memiliki karakteristik individu, bahasa, komunikasi dan proses kognitif yang mencerminkan perbedaan latar belakang kultural dengan kelompok suku budaya lainnya. Hal tersebut berpengaruh pula pada derajat nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang ada pada masyarakat suku Batak. Serangkaian karakteristik yang ada pada suku Batak diasumsikan mencerminkan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi. Sebagai contoh adanya jurang yang luas antara lapisan masyarakat atas dan bawah. Lapisan masyarakat atas memiliki daya kekuasaan untuk selalu dihormati dan dipatuhi.

Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi diasumsikan peneliti memiliki gaya penyelesaian konflik pasif. Namun berbeda pada suku Batak peneliti mengasumsikan, suku Batak memiliki nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi dengan gaya penyelesaian konflik bersifat aktif. Hal tersebut berdasarkan salah satu nilai budaya utama pada suku Batak yang mengutamakan penyelesaian konflik secara terbuka atau menghadapi konflik (Harahap dan Siahaan, 1987). Peneliti mengasumsikan budaya organisasi yang 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.

3. HIPOTESIS DAN VARIABEL

Pada Bab ini akan dibahas mengenai permasalahan penelitian, hipotesis penelitian, kedua variabel yang ada dalam penelitian ini dan variabel sekunder.

3.1. Permasalahan Penelitian

Permasalahan yang akan dicoba dijawab dalam penelitian ini adalah sampai seberapa jauh nilai-nilai budaya akan berhubungan dan mempengaruhi sikap seseorang. Penelitian ini juga mencoba melihat hubungan antara nilai-nilai budaya dengan gaya penyelesaian konflik yang dianggap berhubungan dengan nilai-nilai budaya pada suku Batak. Untuk itu permasalahan yang akan dicoba dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) memiliki hubungan yang signifikan dengan gaya penyelesaian konflik pada masyarakat suku Batak?
2. Bagaimana gambaran nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) masyarakat suku Batak?
3. Bagaimana gambaran gaya penyelesaian konflik masyarakat suku Batak di daerah Medan Sumatra Utara?

3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1. Hipotesis Ilmiah

Hipotesis umum : Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) memiliki hubungan dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak.

Hipotesis eksplisit : Terdapat nilai korelasi antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik suku Batak.

3. 2. 2. Hipotesis Statistik

Hipotesis Alternatif:

Terdapat hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak.

Hipotesis Null:

Tidak terdapat hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak.

3. 3. Variabel Penelitian

3. 3. 1. Variabel Satu

Variabel pertama pada penelitian ini adalah nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*). Hofstede dalam Hofstede & Hofstede (2005) mendefinisikan jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai sejauh mana masyarakat pada suatu institusi atau organisasi mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama. Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) diukur dengan menggunakan skala nilai budaya Hofstede yang disusun Dra.Wustari Mangunjaya MOP dan Tim peneliti dengan mengacu pada definisi konstruk nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang dikemukakan Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005).

Dari hasil perhitungan statistik akan diperoleh nilai rata-rata kelompok dari skor item nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*). Sementara untuk mengetahui posisi individu didalam distribusi skor tersebut diperlukan suatu ambang batas untuk membagi individu kedalam dua kelompok yaitu tinggi dan rendah. Nilai ambang batas yang digunakan adalah nilai rata-rata kelompok. Nilai rata-rata individu yang berada diatas nilai rata-rata kelompok menunjukkan semakin responden mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama. Nilai rata-rata individu yang berada dibawah nilai rata-rata kelompok semakin responden tidak mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama

3. 3. 2. Variabel Dua

Variabel kedua pada penelitian ini adalah gaya penyelesaian konflik. Robbins (1990) mendefinisikan gaya penyelesaian konflik sebagai suatu cara atau teknik yang cenderung diterapkan oleh individu dalam usaha penyelesaian konflik antar individu dalam organisasi. Hocker & Wilmot (2001) mengelompokkan gaya penyelesaian konflik kedalam dua bagian yaitu aktif dan pasif. Gaya penyelesaian konflik aktif (menghadapi konflik) meliputi kompetisi dan kolaborasi dan gaya penyelesaian konflik pasif (menghindari konflik) meliputi menghindar dan akomodasi. Dalam hal ini gaya penyelesaian konflik diukur dengan menggunakan kuesioner gaya penyelesaian konflik yang disusun oleh Dra.Wustari Mangunjaya MOP dan Tim peneliti berdasarkan teori konflik Hocker & Wilmot (2001).

Dari hasil perhitungan statistik akan diperoleh nilai rata-rata kelompok dari skor item gaya penyelesaian konflik. Sementara untuk mengetahui posisi individu didalam distribusi skor tersebut diperlukan suatu ambang batas untuk membagi individu kedalam dua kelompok yaitu tinggi dan rendah. Nilai ambang batas yang digunakan adalah nilai rata-rata kelompok. Nilai rata-rata individu yang berada diatas nilai rata-rata kelompok, dikategorikan memiliki gaya penyelesaian konflik yang tergolong aktif. Nilai rata-rata individu yang berada dibawah nilai rata-rata kelompok, dikategorikan memiliki gaya penyelesaian konflik yang tergolong pasif.

3. 4. Variabel Sekunder

Disebutkan Miner (dalam Yanti 2006) bahwa seorang karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun sudah mengetahui nilai organisasi dan akan terus terinternalisasi seiring dengan lama kerja individu. Berdasarkan hal tersebut peneliti berasumsi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap gaya penyelesaian konflik. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi variabel sekunder yang harus dikontrol. Peneliti menggunakan teknik kontrol konstansi, dengan cara melakukan penelitian hanya di satu perusahaan saja, yakni BUMN Z Cabang Medan Sumatera

Utara. Dengan demikian, partisipan dianggap mendapatkan pengaruh budaya organisasi yang sama.

