

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keluarga merupakan lingkungan sosial pertama yang ditemui setiap individu yang lahir ke dunia ini. Keluarga sebagai bagian dari suatu kelompok sosial mentransformasikan kebiasaan dan tradisi yang ada pada suatu komunitas masyarakat sebagai masa pembentukan primer pada awal kehidupan manusia. Berbagai kebiasaan, tradisi, bahasa, nilai, pada suatu komunitas masyarakat memberikan suatu latar belakang kultural yang melahirkan perbedaan dari tiap individu dalam pola pikir, perasaan dan berbagai tingkah laku bergantung pada lingkungan sosial dan pengalaman hidup mereka (Hofstede dan Hofstede, 2005).

Latar belakang kultural yang diartikan sebagai budaya membentuk ciri pribadi dari tiap individu. Ciri pribadi mencakup pola pikir, perasaan dan tingkah laku, melahirkan sebuah konsep-konsep, sikap dan ide tertentu sehingga membedakan antara satu anggota dari kelompok budaya tertentu dengan kelompok budaya lainnya (Mead, 1990). Perbedaan latar belakang kultural juga memberikan perbedaan antar individu dalam menerima informasi, membuat suatu keputusan atau kesimpulan dan bagaimana kita berpikir (Coleman & Deutsch, 2000). Manifestasi dari perbedaan latar belakang kultural tercermin dari adanya simbol (bahasa, cara berpakaian dan simbol status), tokoh pahlawan (orang yang menjadi model dari tingkah laku), ritual (aktivitas-aktivitas budaya) dan nilai-nilai (Hofstede & Hofstede, 2005).

Dari keempat manifestasi budaya, nilai-nilai merupakan bentuk manifestasi budaya yang paling berpengaruh terhadap sikap seseorang dalam merespon suatu stimulus. Hal tersebut dikarenakan nilai-nilai merupakan kecenderungan umum untuk memilih suatu hal atau keadaan dibandingkan dengan hal atau keadaan lainnya (Hofstede & Hofstede, 2005). Lebih lanjut Robbins (2001) juga menyatakan bahwa nilai-nilai mempengaruhi sikap dan tingkah laku seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang diperoleh individu dari lingkungan budayanya atau nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi perilaku individu.

Pengaruh nilai-nilai yang diperoleh individu dari lingkungan budayanya terhadap perilaku individu tergambar pula pada perilaku manusia pada ruang lingkup yang lebih luas yaitu sebagai tenaga kerja dalam organisasi (Hofstede & Hofstede, 2005). Organisasi dalam hal ini didefinisikan sebagai kordinasi unit sosial terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki fungsi untuk mencapai tujuan bersama (Robbins, 2001).

Pengembangan organisasi pada masa kini tidak hanya berada pada satu wilayah saja melainkan memiliki berbagai cabang di wilayah yang berbeda. Seperti halnya organisasi yang ada di Indonesia yang melebarkan sayapnya di sejumlah daerah dalam rangka pengembangan kualitas organisasi maupun peningkatan pelayanan kepada konsumen. Apabila dikaitkan dengan Indonesia yang menurut Koentjaraningrat (1995) adalah negara kepulauan terbesar di dunia dan memiliki 500 suku bangsa, maka beragamnya suku bangsa di Indonesia memberi suatu implikasi bagi pengembangan organisasi di berbagai wilayah di Indonesia, yaitu para tenaga kerja yang berasal dari suku bangsa yang berbeda dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Berdasarkan hal tersebut, maka pemahaman akan profil budaya tertentu dalam hal ini nilai-nilai budaya sangat penting, melihat pengaruhnya pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Nilai-nilai budaya yang berbeda pada setiap pekerja dengan latar belakang budaya yang berbeda memberikan perbedaan pada persepsi, nilai, sikap, keyakinan, kecendrungan yang dimiliki setiap pekerja (Robbins, 2001).

Dalam upaya memahami berbagai perbedaan nilai pada suatu lingkungan, Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) melakukan penelitian terhadap karyawan suatu perusahaan multinasional dari berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat lima nilai budaya yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism-collectivism* *masculinity-femininity* dan *long term-short term orientation*. Nilai budaya tersebut berbeda pada setiap negara, sesuai dengan budaya masing-masing (Hofstede & Hofstede, 2005).

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku individu. Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai salah satu nilai budaya yang telah dikemukakan oleh Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) diasumsikan peneliti mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) didefinisikan sebagai sejauh mana masyarakat pada suatu institusi atau

organisasi mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama. Pada sebuah organisasi jarak kekuasaan (*power distance*) seringkali direfleksikan kedalam hierarki pada sebuah struktur formal organisasi (Hofstede & Hofstede, 2005).

Hofstede (dalam Coleman & Deutsch, 2000) menyatakan bahwa nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) terdapat pada setiap budaya, hanya derajatnya akan berbeda pada tiap budaya. Nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi menunjukkan bahwa masyarakatnya mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak sama antara pihak yang berkuasa dan tidak berkuasa. Sebaliknya, masyarakat dengan nilai jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah menunjukkan penyetaraan kekuasaan antara pihak yang berkuasa maupun yang tidak berkuasa (Hofstede & Hofstede, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005), Indonesia berada di peringkat ke-15 dari 74 negara sebagai negara di Asia dengan tingkat nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi selain Malaysia dan Filipina. Hal ini menggambarkan bahwa masyarakat Indonesia mengharapkan dan menerima pembagian kekuasaan di Indonesia tersebar tidak merata. Namun perlu digarisbawahi bahwa penelitian Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) bersifat menggeneralisasikan masyarakat Indonesia kedalam lima nilai budaya. Apabila dikaitkan dengan Berry, Segall, dan Kagitcibasi (1997) individu yang berada dalam satu negara biasanya memang menganut nilai-nilai yang sama. Namun, pada negara yang memiliki berbagai kelompok etnis/suku bangsa seperti halnya Indonesia, 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 berbagai suku bangsa di Indonesia.

Suku Batak sebagai salah satu bagian dari suku bangsa yang heterogen di Indonesia memiliki karakteristik individu, bahasa, komunikasi dan proses kognitif yang mencerminkan perbedaan latar belakang kultural dengan kelompok suku budaya lainnya. Karakteristik masyarakat Batak yang paling menonjol terlihat dari adanya garis keturunan patrilineal (ayah) yang menjadi penyambung silsilah keluarga, ahli waris harta pusaka, dan penegak hukum adat berada di tangan kaum laki-laki. Selain itu kehidupan sosial masyarakat Batak yang memiliki sistem hierarki, dimana lapisan masyarakat yang berada

paling atas memiliki hak dan kewajiban yang lebih tinggi, memiliki daya kekuasaan (*sahala harajoan*) untuk dihormati dimuliakan serta berperan penting dalam pengambilan keputusan suatu upacara adat (Koentjaraningrat, 1995). Berdasarkan karakteristik nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang sudah dijelaskan sebelumnya, peneliti mengasumsikan karakteristik yang ada pada masyarakat suku Batak kemungkinan mengarah kepada nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) terdapat pada setiap budaya, hanya saja derajat tinggi rendah berbeda antar budaya. Hal tersebut dipengaruhi oleh anggota keluarga, gender, lingkungan, ras, dan bangsa dalam memandang nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) (Coleman & Deutch, 2000). Perbedaan latar belakang kultural memberikan perbedaan cara pandang individu terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*), hal tersebut membentuk perbedaan sistem nilai individual yang disebutkan dalam Robbins (2001) sebagai salah satu sumber konflik. Dijelaskan dalam Hocker dan Wilmot (2001) adanya pembagian kekuasaan yang tersebar tidak merata antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa cenderung menimbulkan konflik. Berdasarkan hal tersebut, nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi dimana masyarakatnya menerima dan mengharapkan pembagian kekuasaan tersebar tidak merata diasumsikan peneliti dapat memicu timbulnya konflik. Konflik didefinisikan sebagai suatu proses yang terjadi ketika satu pihak mempersepsi bahwa pihak lain telah merugikan atau dirugikan oleh pihak lain (Robbins, 2001).

Konflik yang ditimbulkan dari adanya kekuasaan yang tersebar tidak merata dalam hal ini nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi tergambar pula pada lingkungan organisasi. Lebih lanjut lagi, Kartono (2002) menjelaskan organisasi dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, dimana terdapat rentang yang luas antara pihak yang berkuasa dan pihak yang tidak berkuasa dalam sebuah hierarki formal organisasi sehingga, pihak yang tidak berkuasa tidak dapat menyampaikan ide maupun kritikan dengan bebas karena dituntut untuk selalu mematuhi pihak yang berkuasa cenderung menimbulkan konflik.

Perbedaan respon individu terhadap konflik terkait dengan adanya *power* (kekuasaan) dipengaruhi oleh cara pandang individu terhadap *power* (kekuasaan) yang

dipengaruhi latar belakang budaya individu (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 menangani konflik yang terjadi. Perbedaan latar belakang budaya ini menjadi penting artinya pada cara seseorang menangani konflik. Respon terhadap konflik pada penelitian ini dilihat sebagai gaya penyelesaian konflik yang dihadapi dari adanya nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*). Hal tersebut didasari atas hasil penelitian yang mengungkapkan cara mengatasi konflik sebagai salah satu masalah mendasar pada masyarakat di dunia (Hofstede & Hofstede, 2005). Berdasarkan hal di atas maka diasumsikan bahwa cara pandang seseorang terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) akan memberikan perbedaan dalam bentuk gaya penyelesaian terhadap konflik yang dihadapi.

Gaya penyelesaian konflik dikelompokkan oleh Hocker & Wilmot (2001) kedalam dua bagian yaitu aktif dan pasif. Gaya penyelesaian konflik aktif diartikan sebagai menghadapi konflik sedangkan gaya penyelesaian konflik pasif diartikan sebagai menghindari konflik. Gaya penyelesaian konflik aktif meliputi kompetisi dan kolaborasi. Kompetisi digunakan jika seseorang memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain, sedangkan kolaborasi digunakan jika dimana kedua pihak akan menciptakan situasi dimana kedua pihak mendapatkan kemenangan dengan saling bekerja sama. Gaya penyelesaian menghindar dan akomodasi termasuk dalam kelompok gaya penyelesaian konflik bersifat pasif. Gaya penyelesaian menghindar dilakukan bila salah satu pihak menghindari dari situasi konflik baik secara fisik maupun psikologis, sementara 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.

Perbedaan cara pandang terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) mempengaruhi gaya penyelesaian yang digunakan seseorang dalam menghadapi konflik (Coleman & Deutsch, 2000). Pada masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, rentang yang luas antara pihak yang berkuasa dengan pihak yang tidak berkuasa menyebabkan pihak yang lebih berkuasa menjadi sosok untuk dipatuhi dan dihormati. Sehingga, ide maupun kritikan tidak dapat dengan bebas

dikemukakan karena dituntut untuk selalu mematuhi pihak yang berkuasa. Berdasarkan karakteristik tersebut maka diasumsikan bahwa masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi memiliki gaya penanganan konflik bersifat pasif (menghindari konflik) dimana cenderung menempatkan kepentingan orang lain pada kepentingannya dan mengalah juga mengorbankan beberapa kepentingan sendiri bahkan cenderung menghindari konflik.

Asumsi peneliti sebelumnya masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi memiliki gaya penyelesaian konflik yang bersifat pasif dengan kecenderungan mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri. Namun, ketika perbedaan latar belakang budaya memberikan keunikan dalam setiap perilaku individu pada budaya tertentu, peneliti mengasumsikan suku Batak memiliki keunikan sendiri dalam merespon konflik dibandingkan dengan suku budaya yang lain.

Harahap dan Siahaan (1987) menjelaskan bahwa konflik termasuk kedalam salah satu dari 9 nilai budaya utama masyarakat Batak. 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. Mengacu pada hal tersebut, masyarakat Batak diasumsikan peneliti memiliki gaya penyelesaian konflik aktif dimana penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah untuk menciptakan situasi dimana kedua pihak mendapatkan kemenangan dengan saling bekerja sama. Berdasarkan hal tersebut maka asumsi peneliti pada masyarakat suku Batak mengarah pada nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) tinggi dengan gaya penyelesaian konflik aktif (menghadapi konflik). Keunikan dari suku Batak dalam menyelesaikan konflik juga menjadi salah satu alasan ketertarikan peneliti untuk meneliti lebih lanjut perilaku suku Batak terhadap konflik, terkait dengan cara pandang mereka terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede yang menyebutkan masyarakat Indonesia cenderung mengharapkan dan menerima kekuasaan tersebar tidak merata, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai salah satu konsep nilai-nilai budaya Hofstede yang dapat dibahas secara

terpisah dari keempat nilai-nilai budaya lainnya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) memiliki pengaruh terhadap pendekatan yang dipilih seseorang dalam menyelesaikan konflik. Suku Batak dengan karakteristik nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi, cenderung menyelesaikan konflik secara terbuka (aktif). Hal tersebut menjadi suatu keunikan tersendiri untuk diteliti lebih lanjut, mengingat asumsi sebelumnya masyarakat dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) tinggi memiliki gaya penyelesaian konflik bersifat pasif.

Berlandaskan hal-hal tersebut diatas dan oleh karena belum adanya penelitian mengenai hubungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik di Indonesia, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk melihat hubungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik pada suku Batak. Untuk melihat ada tidaknya hubungan antara nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik, peneliti menggunakan alat ukur nilai budaya berupa kuesioner yang berisi item- item pernyataan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dan item-item pernyataan gaya penyelesaian konflik. Penelitian dilakukan pada BUMN Z cabang Medan Sumatra Utara. Pada umumnya tenaga kerja pada cabang tersebut memiliki latar belakang suku Batak dengan kedua orang tua yang juga berasal dari suku Batak. Responden penelitian pun merupakan penduduk yang lahir dan menetap di daerah Medan Sumatra Utara.

Penelitian ini merupakan penelitian metode non eksperimental yang bersifat *ex post facto field study* yaitu suatu penelitian sistematis dan empiris dimana variabel pertama yang diasumsikan memiliki hubungan dengan variabel kedua tidak dapat dikontrol secara langsung dikarenakan variabel tersebut sudah muncul pada saat sebelumnya atau merupakan faktor bawaan dalam diri individu yang tidak dapat dimanipulasi. Metode analisa yang digunakan adalah *Pearson Correlation*. Pengambilan data dilakukan dengan metode kuesioner yang terdiri dari alat ukur nilai budaya Hofstede jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik.

1.2. Permasalahan Penelitian

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 Sumatera Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dengan gaya penyelesaian konflik suku Batak pada karyawan BUMN Z Cabang Medan-Sumatra Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk memberi gambaran pada BUMN Z mengenai salah satu nilai budaya yang dimiliki tenaga kerja yaitu nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*). Dengan diketahuinya gambaran nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) pada tenaga kerja dengan mayoritas suku Batak maka pihak BUMN Z dapat menyesuaikan berbagai kebijakan organisasi dengan faktor nilai budaya tersebut, sehingga dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Disamping itu, penelitian ini juga memberikan gambaran terbentuknya konflik yang timbul dari nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dan gaya penyelesaian konflik dari tenaga kerja terkait dengan persepsi terhadap nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) dan karakteristik suku Batak itu sendiri. Selanjutnya, BUMN Z diharapkan dapat mengantisipasi timbulnya konflik dan mencari solusi dari penyelesaian konflik tersebut.

1.4.2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini juga bermanfaat untuk pengembangan ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi dan lintas budaya, yaitu dengan melihat hubungan

perilaku tenaga kerja di Organisasi dengan faktor lintas budaya. Disamping itu penelitian ini juga bermanfaat untuk mengembangkan hasil penelitian Hofstde terkait dengan nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*).

1.5 Sistematika Penulisan

Bab 1 berisi latar belakang dari masalah penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab 2 berisi tinjauan pustaka yang menjadi landasan teori dari masalah penelitian yang akan diteliti. Bab 3 berisi hipotesis dan variabel yang ada dalam penelitian ini. Bab 4 berisi metode penelitian yang akan digunakan termasuk didalamnya karakteristik responden penelitian, Profil BUMN Z teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian berikut hasil uji coba, desain penelitian, tahap pelaksanaan penelitian, dan teknik pengolahan data. Bab 5 berisi analisis dan interpretasi hasil penelitian berikut hasil tambahan, dan hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian pasca pengambilan data terakhir hasil deskriptif partisipan. Bab 6 mencakup kesimpulan, diskusi dan saran.