



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PERBEDAAN MANAJEMEN KONFLIK MANAJER  
JEPANG DAN MANAJER INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA PT.X DAN PT.Z)**

**TESIS**

**RENO GRIVALDI DWANGGA AMPANAGARA  
1006831401**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PERBEDAAN MANAJEMEN KONFLIK MANAJER  
JEPANG DAN MANAJER INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA PT.X DAN PT.Z)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**RENO GRIVALDI DWANGGA AMPANAGARA  
1006831401**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JAKARTA  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara**  
**NPM : 1006831401**  
**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 9 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara  
NPM : 1006831401  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis Perbedaan Manajemen Konflik Manajer  
Jepang dan Indonesia (Studi Kasus Pada PT. X dan  
PT.Z)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing:  
**Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si.**  : (.....)

Ketua Penguji:  
Sari Wahyuni, Ph. D  : (.....)

Penguji:  
Ir. Aryana Satrya, MM., Ph. D  : (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 9 Juli 2012

## KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur dan terima kasih saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang sangat baik, memberikan berkat, kekuatan dan perlindungan yang tak terhingga. Dengan penyertaan dan perlindungan-Nya yang tidak berkesudahan, akhirnya karya tulis ini dapat terselesaikan dengan cara yang terbaik. Pada penghujung kuliah S2, demi mendapatkan gelar Magister Manajemen, banyak pihak yang memiliki andil besar dalam kelulusan saya:

- (1) Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- (2) Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si., yang telah membuka pikiran saya dalam penelitian payungnya dan terus mendukung saya setiap minggu agar bisa menyelesaikan tesis ini sesuai dengan target. Memberikan waktu dan tenaga dalam memandu saya dalam mengerjakan tesis ini.
- (3) Papa saya O. Christian Siahaan dan Mama saya Rismawani Harahap, sebagai sosok sentral dalam memberikan dukungan untuk menyelesaikan kuliah S2 ini. Memberikan dorongan untuk tidak patah semangat dalam mengerjakan tesis ini. Serta mendukung dan memandu dalam setiap perjalanan hidup saya.
- (4) Kakak tersayang Lodi Viorinda Deila Bestari dan Adik tercinta Nigel Krystezar Boanerges Sombadewataraja, yang memberikan banyak dukungan untuk menyelesaikan tesis dan lulus kuliah S2. Dan juga sebagai teman makan sushi dan burger yang paling setia.
- (5) Sahabat terbaik, Ronald Gerry Lomi. Terima kasih untuk semua kata-kata jenaka yang telah membuat saya tertawa, sebagai teman berbagi saat senang dan duka, memberikan nasehat-nasehat, ilmu akuntansi yang sudah diajarkan dan juga sebagai teman seiman yang selalu mengingatkan bahwa kita tidak boleh lupa dengan berkat dari Tuhan Yesus.
- (6) Teman-teman batch 2010 pagi untuk semua kesenangan dan keceriaan. Khususnya kelas B102 terima kasih untuk kebersamaan di dalam dan luar kelas serta kenangan yang tidak akan terlupakan. Untuk tim DiLo dan

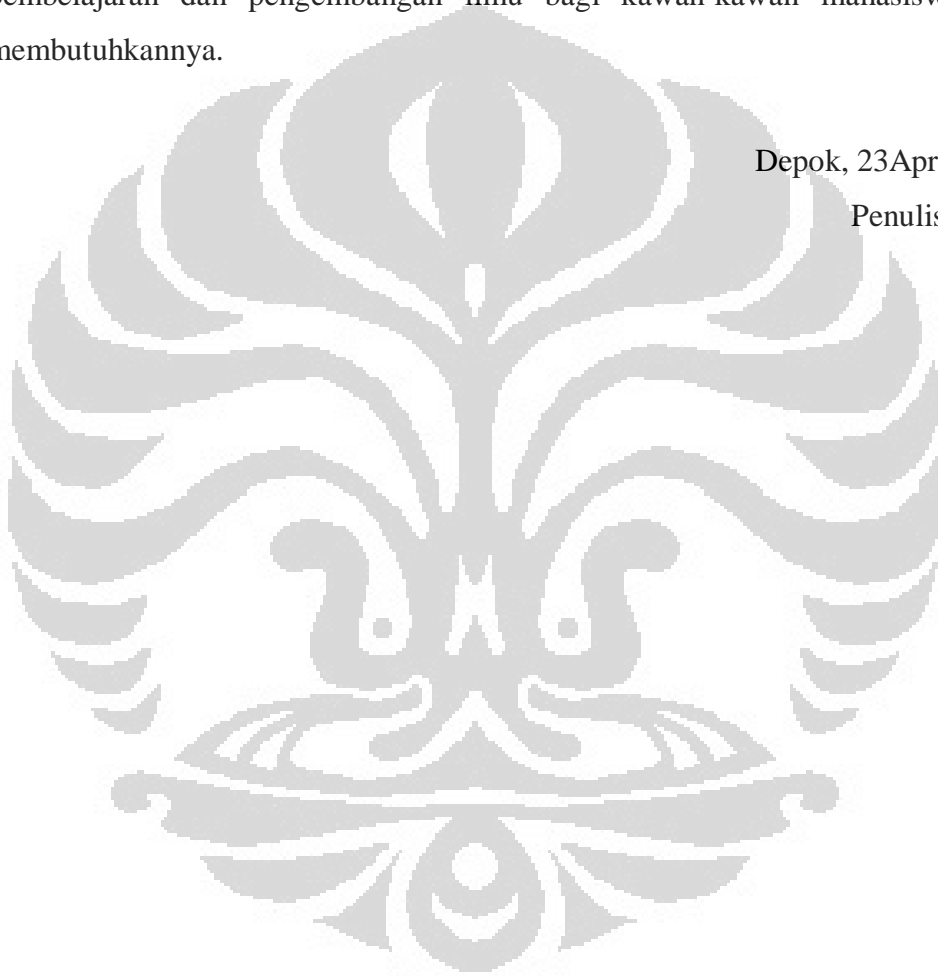
PES, Yudhi, Vidi, Rekso, Anka, Ricky, Radit, Rian, dan Soniwell, semua kegilaan kalian sangat membantu dikala stress datang. Terima kasih.

(7) Staf MMUI yang saya hormati, Bang Are, Bang Irwan, Pak Alam dan semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Penulisan tesis ini memberikan banyak pembelajaran bagi saya, baik secara akademis maupun personal. Saya berharap tesis ini juga dapat menjadi pembelajaran dan pengembangan ilmu bagi kawan-kawan mahasiswa yang membutuhkannya.

Depok, 23 April 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

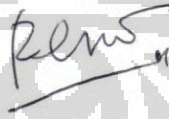
Nama : Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara  
NPM : 1006831401  
Program Studi : S2  
Departemen : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :  
Analisis Perbedaan Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (Studi Kasus Pada PT.X dan PT.Z)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Juni 2012  
Yang menyatakan



(Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara)

## ABSTRAK

Nama : Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara  
Program Studi : Manajemen  
Judul : Analisis Perbedaan Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (Studi Kasus Pada PT.X dan PT.Z)

Penelitian ingin mengetahui penerapan manajemen konflik manajer Jepang dan Indonesia serta mengetahui perbedaan penerapan gaya manajemen konflik. Manajemen konflik yang terdiri dari *integrating*, *obliging*, *avoiding*, *dominating* dan *compromising*. Responden adalah pegawai di perusahaan manufaktur PT.X dan PT. Z. Penelitian menggunakan kuesioner sesuai *Rahim Organization Conflict Inventory II (ROCI-II)*, lalu diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dan *t-test*. Hasil penelitian menemukan bahwa manajer Jepang menerapkan manajemen konflik dengan urutan *integrating*, *compromising*, *obliging*, *dominating* dan *avoiding*. Sedangkan manajer Indonesia menerapkan manajemen konflik dengan urutan *integrating*, *compromising*, *dominating*, *obliging* dan *avoiding*. Ditemukan juga bahwa perbedaan penerapan manajemen konflik antara manajer Jepang dan Indonesia terdapat dalam gaya *avoiding* dan *dominating*.

Kata Kunci: manajemen konflik, Rahim, ROCI



## ABSTRACT

Name : Reno Grivaldi Dwangga Ampanagara  
Study Program: Management  
Title : Analysis of Distinction Conflict Management Japanese and Indonesian Managers (Case Study on PT.X dan PT.Z)

This research is conducted to discover the application of conflict management between Japanese and Indonesian managers and the applied distinction of conflict management. Conflict management consists of integrating, obliging, avoiding, dominating, and compromising. The respondents are employees from PT. X and PT. Z. The research uses questionnaire based on Rahim Organization Conflict Inventory II (ROCI-II) and is processed by using descriptive analysis and t-test. The result of this research finds out that Japanese manager applies conflict management by sequence of integrating compromising, obliging, dominating, and avoiding while Indonesian manager applies conflict management by sequence of integrating, compromising, dominating, obliging, and avoiding. There is also applied distinction of conflict management between Japanese and Indonesian managers in avoiding and dominating manners.

Keyword: Conflict Management, Rahim, ROCI

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematikan Penulisan .....	6
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Definisi Konflik.....	7
2.2 Tipe Konflik .....	9
2.3 Perkembangan Manajemen Konflik .....	12
2.4 Teori Hofstede.....	15
2.5 Manajemen Konflik Jepang dan Indonesia.....	14
2.5.1 Manajemen Konflik Manajer Jepang.....	18
2.5.2 Manajemen Konflik Manajer Indonesia .....	20
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
3.1 Model Penelitian.....	22
3.2 Hipotesis Penelitian .....	23
3.3 Metode Penelitian .....	23
3.4 Unit Analisis.....	24
3.5 Desain Penelitian.....	24
3.5.1 Penentuan Populasi dan Sampel.....	24
3.5.2 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.6 Operasionalisasi Variabel .....	27
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.8 Struktur Kuesioner.....	29
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	30
3.9.1 Uji Validitas .....	31
3.9.2 Uji Reliabilitas.....	33
3.10 Teknik Analisis Data .....	30
<b>4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>35</b>
4.1 Karakteristik Sampel Responden. ....	35

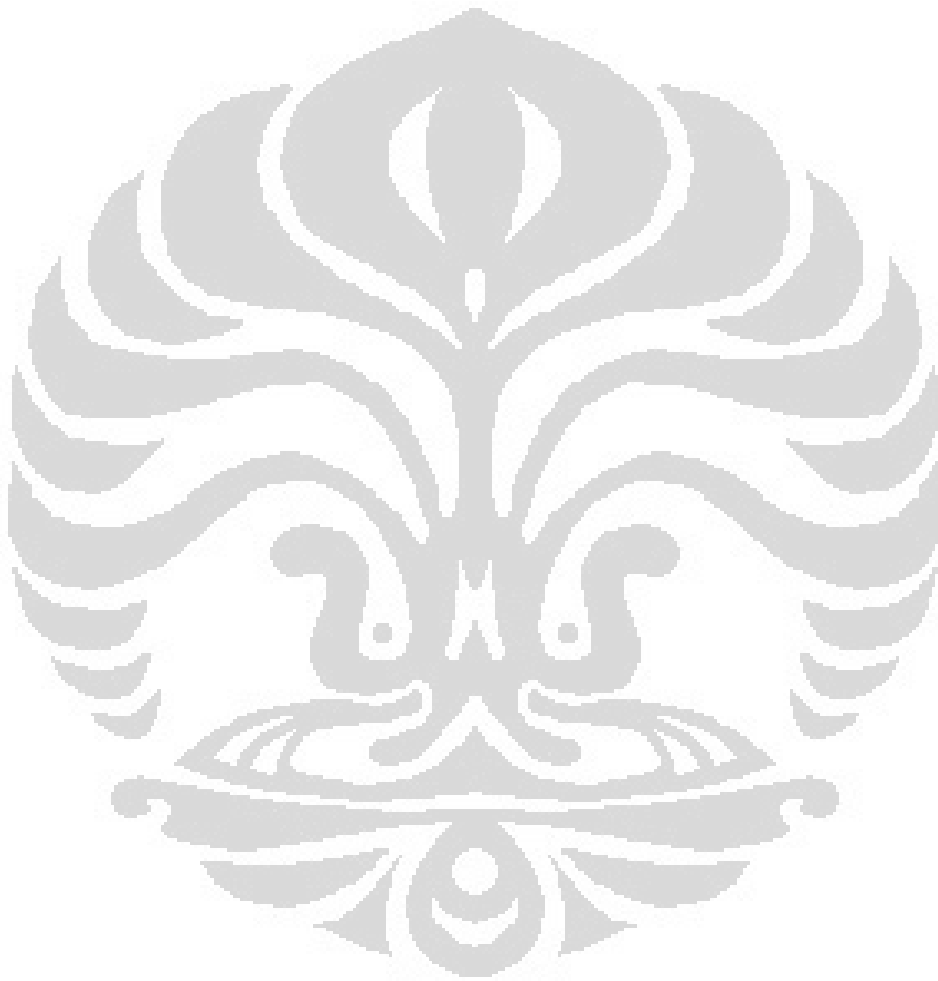
4.2 Karakteristik Sampel Atasan.....	41
4.3 Rangkuman Karakteristik Mayoritas Responden dan Atasan.....	47
4.4 Hasil Analisis Data.....	48
4.4.1 Analisis Manajemen Konflik Manajer Jepang di PT.X dan PT.Z....	49
4.4.2 Analisis Manajemen Konflik Manajer Indonesia di PT.X dan PT.Z.....	50
4.4.3 Analisis Data Penerapan Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Indonesia.....	51
4.4.4 Analisis Perbedaan Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Indonesia.....	51
4.5 Diskusi.....	52
4.5.1 Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang di PT.X dan PT.Z.....	52
4.5.2 Gaya Manajemen Konflik Manajer Indonesia di PT.X dan PT.Z....	61
4.5.3 Perbedaan Gaya Manajemen Konflik antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT.X dan PT.Z.....	68
4.6 Implikasi Manajerial.....	72
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	27
Tabel 3.2	Uji Validitas .....	32
Tabel 3.3	Uji Reliabilitas.....	33
Tabel 4.1	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4.2	Distribusi Responden Menurut Usia.....	35
Tabel 4.3	Distribusi Responden Menurut Status .....	36
Tabel 4.4	Distribusi Responden Menurut Pendidikan .....	36
Tabel 4.5	Distribusi Responden Menurut Kewarganegaraan.....	37
Tabel 4.6	Distribusi Responden Menurut Usia Pengalaman Kerja .....	38
Tabel 4.7	Distribusi Responden Menurut Posisi .....	38
Tabel 4.8	Distribusi Responden Menurut Level Jabatan .....	39
Tabel 4.9	Distribusi Responden Menurut Divisi Kerja .....	39
Tabel 4.10	Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja.....	40
Tabel 4.11	Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja di Posisi .....	41
Tabel 4.12	Distribusi Atasan Menurut Jenis Kelamin .....	41
Tabel 4.13	Distribusi Atasan Menurut Usia .....	42
Tabel 4.14	Distribusi Atasan Menurut Status.....	42
Tabel 4.15	Distribusi Atasan Menurut Pendidikan.....	42
Tabel 4.16	Distribusi Atasan Menurut Kewarganegaraan .....	43
Tabel 4.17	Distribusi Atasan Menurut Posisi .....	44
Tabel 4.18	Distribusi Atasan Menurut Level Jabatan.....	44
Tabel 4.19	Distribusi Atasan Menurut Divisi Kerja .....	45
Tabel 4.20	Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Perusahaan.....	46
Tabel 4.21	Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Posisi .....	46
Tabel 4.22	Rangkuman Karakteristik Mayoritas Sampel .....	47
Tabel 4.23	Nilai <i>Mean</i> Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang .....	49
Tabel 4.24	Nilai <i>Mean</i> Gaya Manajemen Konflik Manajer Indonesia.....	50
Tabel 4.25	Perbandingan Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The Styles of Handling Interpersonal Conflict</i> .....	11
Gambar 3.1	Model Penelitian.....	22



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Uji Validitas dan Realibilitas .....	81
Lampiran 2	<i>Two Independent Sample T-test</i> .....	87



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Keberadaan konflik yang tidak bisa dihindari mengharuskan para manajer untuk bisa hidup bersama dengan konflik, memahaminya, mengendalikan dan memanfaatkannya untuk kepentingan organisasi. Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan kegiatan yang dilakukan pelaku konflik atau pihak ketiga untuk mengarahkan perbedaan atau perselisihan ke hasil tertentu, yang mungkin menghasilkan suatu akhir penyelesaian konflik dan mungkin menghasilkan hal yang positif, bermufakat, dan kreatif.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) terdapat tiga konflik dasar yang sering terjadi yaitu konflik *personal*, *intergroup* dan *cross-cultural*. Ketiga konflik dasar tersebut harus dipahami betul oleh masing-masing manajer, individu dan juga organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010) juga menjelaskan bahwa pemahaman tentang tipe dasar konflik tidak lain ialah untuk memudahkan penyelesaian apabila sewaktu-waktu terjadi konflik. Dengan adanya penyelesaian konflik, hasil yang diinginkan ialah persetujuan kedua belah pihak (*agreement*), hubungan yang lebih kuat (*stronger relationships*) dan pembelajaran dari konflik yang telah diselesaikan (*learning*).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) ada 2 kategori konflik yang terjadi di perusahaan yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional atau konflik yang konstruktif, dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan sedangkan konflik disfungsional atau konflik negatif yang bisa merusak serta mengancam perusahaan dalam mencapai *goal*. Peran manajer sangatlah vital dalam mengatasi konflik; Thomas (1992) dalam jurnal De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer dan Nauta (2001) mengatakan bahwa seorang manajer rata-rata membutuhkan 20 persen waktunya untuk menangani konflik.

Manajer yang baik akan mempertahankan komunikasi dua arah dengan bawahannya, sehingga meminimalisasi terjadinya konflik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), konflik terjadi apabila seseorang atau unit mempunyai pandangan, keinginan, dan persepsi yang tidak sama dengan seseorang atau unit yang lain. Situasi dan kondisi tertentu akan memicu terjadinya konflik yang dimulai dari persaingan individu, ketidakcocokan pribadi, perbedaan kepentingan sampai dengan ketidakjelasan tanggung jawab jabatan. Van de Vliert (1997) dalam jurnal De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer dan Nauta (2001) mempunyai definisi tersendiri tentang manajemen konflik yaitu manajemen konflik ialah seorang yang mempunyai pengalaman tentang konflik dan berniat mengaturnya dengan baik sejalan dengan tujuan yang sedang dikerjakan.

De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer dan Nauta (2001) mengatakan bahwa meskipun sudah sangat banyak penelitian tentang manajemen konflik, pada dasarnya semua mengacu kepada teori yang dijelaskan oleh Pruitt dan Rubin (1986) yaitu *dual concern theory*. *Dual concern theory* ini terdiri dari dua bagian yaitu *concern for others* (perhatian kepada orang lain) dan *concern for self* (perhatian kepada diri sendiri). Namun Rahim (1983) merincinya secara spesifik 5 ke dalam cara dalam menangani konflik *interpersonal* yaitu *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.

Beberapa studi tentang manajemen konflik yang diterapkan di Asia telah dilakukan untuk melihat gaya manajemen konflik seperti apa yang diterapkan. Studi yang dilakukan pada orang Jepang dan China oleh Chiu et al. (1998) dalam Onishi dan Bliss (2006) menunjukkan bahwa nilai-nilai *Confucian* secara positif mempengaruhi gaya yang diambil dalam menyelesaikan konflik yaitu *avoiding* dan *accommodating*, namun tidak berpengaruh terhadap *competing* dan *collaborating*.

Seng (2007) mengatakan bahwa orang Jepang mempunyai keistimewaan dalam sistem organisasi yaitu membuka kesempatan pada pemimpin untuk mengelola organisasi, meningkatkan prestasi dan hasil dan yang paling penting ialah para pekerja memiliki hubungan *interpersonal* yang kuat. Selain itu, Seng

**Universitas Indonesia**



(2007) juga berpendapat bahwa menitikberatkan kepada kepentingan setiap anggota dan senantiasa melakukan dialog.

Sedangkan Su'udy (2009) mengatakan bahwa orang Indonesia cenderung menyukai gaya manajemen konflik *compromising* dan *integrating*. Orang Indonesia lebih menyukai gaya tersebut karena adanya musyawarah yang sering dipakai dalam menyelesaikan konflik seperti yang dijelaskan oleh Mulder (1992) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998). Menurut Suseno (1985) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998) bagi orang Indonesia, konflik ialah sebagai pengganggu harmoni kehidupan. Bagi orang Indonesia, harmoni dalam hidup bermasyarakat itu sangatlah penting. Suseno dalam Leung dan Tjosvold (1998) juga menegaskan bahwa harmoni sosial ialah salah satu hal yang paling penting dalam mempertahankan hubungan kerja dan sikap saling tolong menolong.

PT. X dan PT. Z merupakan perusahaan manufaktur multinasional yang memproduksi suku cadang untuk kendaraan bermotor roda dua dan roda empat. Lokasi kedua perusahaan multinasional ini berada di daerah industri yaitu Karawang dan Bekasi, Jawa Barat. Jumlah karyawan yang dimiliki PT. X dan PT. Z masing-masing sebanyak 3.195 dan 4800 orang, yang mayoritas ialah berkewarganegaraan Indonesia. Pemilihan kedua perusahaan ini sebagai objek penelitian ialah karena kedua perusahaan ini berada di industri yang cukup ketat di Indonesia, seperti yang akan digambarkan secara singkat di paragraf selanjutnya.

PT. X dan PT. Z sebagai perusahaan yang memproduksi suku cadang harus bisa bersaing dengan perusahaan lain dalam penyediaan komponen-komponen kendaraan roda dua dan roda empat. Menurut Ekarina (2011), persaingan industri otomotif pada tahun 2012 makin sengit, pasar otomotif akan tumbuh 10-15 persen pada tahun 2012. Menurut Marketeers (2012) penjualan tahun 2011 melesat jauh dari perkiraan yang awalnya penjualan mobil hanya 830.000 unit, ternyata mencapai hampir 900.000 unit. PT. X dan PT. Z sebagai penghasil suku cadang diharapkan mampu memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Marketeers (2012)

**Universitas Indonesia**

bahwa perusahaan suku cadang mempunyai hubungan yang sangat erat dengan industri otomotif, sehingga perubahan kecil yang terjadi pada industri otomotif dapat memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan perusahaan suku cadang. Perubahan merupakan salah satu tren yang menyebabkan konflik di dalam perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). Selain itu melihat jumlah karyawan di PT.X dan PT.Z yang berjumlah 3.195 dan 4800 orang juga bisa menjadi pemicu terjadinya konflik dalam perusahaan. Oleh karena itu konflik yang ada harus bisa dikelola dengan menerapkan manajemen konflik.

Penelitian ini akan menganalisis gaya manajemen konflik manajer Jepang dan Indonesia di PT.X dan PT.Z dengan menggunakan teori gaya manajemen konflik *interpersonal* dari Rahim (1983). Melalui kelima gaya manajemen konflik yang dijelaskan oleh Rahim (1983), organisasi khususnya manajer dapat secara rinci mengetahui cara mana yang paling cocok dalam menyelesaikan konflik *interpersonal* yang terjadi di dalam organisasi. Cara yang paling tepat akan meningkatkan efektifitas karyawan yang nantinya akan meningkatkan daya saing PT.X dan PT.Z dalam menghadapi persaingan yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Tjosvold (1998) dalam De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer dan Nauta (2001) efektifitas kinerja dari seorang individu, tim dan keseluruhan organisasi bergantung kepada interaksi dan bagaimana cara mereka dalam menangani konflik *interpersonal*. Oleh karena itu rumusan masalah yang dapat diambil ialah seperti yang ada di subbab berikutnya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Manajemen konflik seperti apakah yang diterapkan oleh manajer Jepang menurut persepsi karyawan di PT.X dan PT.Z?
- b. Manajemen konflik seperti apakah yang diterapkan oleh manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT.X dan PT.Z?
- c. Apakah perbedaan penerapan manajemen konflik pada manajer Jepang dan Indonesia menurut persepsi karyawan yang ada di PT. X dan PT.Z?

Universitas Indonesia

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penulisan karya akhir ini bertujuan untuk :

- a. Untuk menganalisis manajemen konflik yang diterapkan oleh manajer Jepang menurut persepsi karyawan di PT.X dan PT.Z.
- b. Untuk menganalisis manajemen konflik yang diterapkan oleh manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT.X dan PT.Z.
- c. Untuk mengidentifikasi perbedaan penerapan manajemen konflik pada manajer Jepang dan Indonesia menurut persepsi karyawan yang ada di PT.X dan PT.Z.

### 1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat bagi akademisi

Dalam penulisan karya akhir ini, manfaat yang diharapkan bisa diambil ialah memberi pengetahuan, pengalaman dan wawasan yang lebih dalam tentang gaya manajemen konflik manajer Jepang dan Indonesia. Selain itu, penulisan karya akhir ini bisa memberikan pengetahuan tentang manajemen secara umum, dan secara khusus lagi terhadap manajemen konflik yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

- b. Manfaat bagi penulis

Penulisan karya akhir ini memberi penulis pengetahuan yang luas tentang manajemen konflik serta hal-hal yang lain yang mempengaruhi perbedaan gaya manajemen konflik pada manajer Indonesia dan Jepang.

- c. Manfaat bagi masyarakat

Sebagai bahan perbandingan untuk penelitian atau penulisan karya akhir selanjutnya tentang topic manajemen konflik.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini adalah sebagai berikut :

### BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam karya akhir ini.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Menyajikan landasan teoritis yang digunakan sebagai pedoman dalam membuat karya akhir, baik berupa buku, jurnal, artikel, karya ilmiah, dan lainnya, yang berkaitan dengan tema karya akhir.

### BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang bagaimana cara pengumpulan data, teknik mengolah data serta cara mengambil sampel yang berkaitan dengan penelitian.

### BAB 4 ANALISIS & PEMBAHASAN

Menganalisis bagaimana penerapan manajemen konflik yang ada di PT.X dan PT.Z serta perbedaan penerapan manajemen konflik pada kedua perusahaan tersebut.

### BAB 5 KESIMPULAN & SARAN

Memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian, serta memberikan saran kepada kedua perusahaan terhadap manajemen konflik yang diterapkan sebagai pertimbangan untuk perbaikan.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Definisi Konflik

Definisi konflik menurut Kreitner dan Kinicki (2010) ialah konflik terjadi apabila seseorang atau unit mempunyai pandangan, keinginan, dan persepsi yang tidak sama dengan seseorang atau unit yang lain. Konflik yang muncul ke permukaan, tidak selalu berdampak negatif bagi lingkungan kerja. Menurut Brahnam et al. (2005) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) konflik ialah komponen yang tidak bisa dihindari dalam aktifitas manusia. Masih dalam jurnal yang sama Darling dan Fogliasso (1999) konflik bisa dilihat sebagai situasi yang melibatkan 2 atau lebih individu yang mempunyai ketidakcocokan. Antonioni (1998) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) mengatakan bahwa konflik cenderung terjadi apabila seorang individu atau grup menganggap orang lain mencegah mereka untuk mencapai tujuan. Cetin dan Hacifazlioglu (2004) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) berpendapat bahwa mengklasifikasikan konflik memberikan dampak terhadap konflik tersebut berguna atau merugikan perusahaan.

Hirschman (2001) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) mengatakan bahwa apabila sebuah konflik tidak ditangani dengan baik, akan membuat karyawan mempunyai perasaan buruk hingga *turnover* yang tinggi. Dalam jurnal tersebut Phillips dan Cheston (1979) juga mengatakan bahwa konflik ialah salah satu masalah yang paling membuat manajer frustrasi dan menjadi pengalaman yang buruk. Namun melihat dari sisi sebaliknya, menurut Uline, Tschannen-moran, dan Perez (2003) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) apabila konflik bisa dikelola dengan baik, maka konflik akan meningkatkan kemampuan individu, inovatif dan produktifitas. Selain itu penyelesaian konflik juga akan menghasilkan hubungan *interpersonal* yang lebih baik Ting-Toomey dan Oetzel (2001) dalam Lather, Jain dan Shukla (2010).

Samantara (2004) mengatakan bahwa pemahaman tentang konflik pada dasarnya telah menghasilkan kesalahpahaman yang tidak menyenangkan, menempatkan konflik sebagai hal yang dapat merusak dan patologis untuk pencapaian tujuan organisasi. Kesalahpahaman pengertian tentang konflik telah membentuk pola pikir yang kurang baik, memosisikan konflik sebagai sesuatu yang tidak baik keberadaannya bahkan cenderung sesuatu yang selalu berdampak negatif dan sebisa mungkin dihindari.

Konflik yang timbul karena adanya interaksi sosial dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari. Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan bahwa ada dua perbedaan konflik yang sering muncul dalam organisasi, yaitu:

- a. Konflik fungsional atau yang biasa disebut dengan konflik konstruktif adalah konflik yang sejalan dengan tujuan dari perusahaan. Konflik semacam ini merupakan konflik positif yang kehadirannya dapat membantu karyawan dalam mencapai kinerja
- b. Konflik disfungsional atau konflik negatif yang sama sekali tidak sejalan dengan perusahaan. Kehadiran konflik semacam ini cenderung merusak kinerja dari karyawan dan tidak sejalan dengan tujuan perusahaan

Konflik dalam organisasi bisa terjadi karena kondisi lingkungan kerja, oleh karena itu konflik yang ada harusnya dapat dikelola dengan baik. Kreitner dan Kinicki (2010) memaparkan bahwa ada lima tren utama yang dapat menyebabkan konflik terjadi, antara lain:

- a. Perubahan yang terjadi secara berkelanjutan dan konstan
- b. Keberagaman karyawan yang ada dalam organisasi
- c. Banyaknya tim, divisi, dan unit bisnis yang ada dalam organisasi
- d. Makin berkurangnya komunikasi langsung atau tatap muka yang telah tergantikan dengan interaksi secara elektronik

- e. Perubahan keadaan ekonomi secara global yang diiringi oleh benturan budaya

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) tren yang sering terjadi dalam organisasi tersebut harus bisa dipahami betul oleh masing-masing individu dan organisasi secara keseluruhan. Tujuannya tidak lain ialah untuk memudahkan penyelesaian apabila sewaktu-waktu terjadi konflik. Dengan adanya penyelesaian konflik, hasil yang diinginkan ialah:

- a. *Agreement*, kedua belah pihak tidak merasa ada yang dirugikan
- b. *Stronger relationships*, hubungan yang lebih erat menumbuhkan kepercayaan
- c. *Learning*, membentuk penyelesaian masalah yang lebih kreatif dan menambah pengalaman

## 2.2 Tipe Konflik

Banyaknya konflik yang terjadi mengharuskan manajer untuk dapat mengatasi, menggunakan dan memanfaatkan konflik tersebut untuk membentuk suatu lingkungan kerja yang lebih kondusif. Oleh karena itu, manajer harus mengetahui tipe-tipe konflik yang sering terjadi dalam perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) terdapat tiga tipe dasar konflik yang sering terjadi di organisasi, yaitu:

- a. Konflik personal

Konflik yang terjadi antar individu, biasanya dimulai dari masalah perbedaan pendapat, pandangan, kepentingan dan juga persepsi. Untuk mengatasi konflik personal ini, beberapa cara dapat diambil untuk menyelesaikannya antara lain dengan mengkomunikasikannya secara langsung dengan orang yang bersangkutan, tidak memihak satu individu melainkan bertindak bijaksana dan objektif, menelusuri inti permasalahan dan memberi umpan balik kepada pihak yang mempunyai konflik

b. Konflik antar grup

Konflik antar grup atau divisi ini terjadi apabila ada perbedaan kepentingan yang mendasar antar kedua grup atau divisi. Kekompakan dalam sebuah tim sangat diperlukan, namun ketika tim tersebut sudah terlalu kompak maka tim tersebut akan mulai menganggap bahwa tim lainnya itu ancaman. Untuk mengatasi hal tersebut, harus diadakan *team building* untuk mempersiapkan masing-masing anggota tim bekerja dengan tim yang lain.

c. Konflik *cross-cultural*

Konflik ini terjadi apabila ada benturan antar perbedaan budaya di tempat kerja, misalnya sebuah perusahaan Indonesia yang dipimpin oleh warga negara asing. Perbedaan nilai dan budaya akan terlihat sangat jelas dan tidak mungkin untuk dihindari

### 2.3 Perkembangan Manajemen Konflik

Berbagai macam cara dalam menangani konflik telah dikembangkan dari waktu ke waktu oleh para teoritis. Untuk menangani konflik, cara yang digunakan dalam menangani konflik sangat berpengaruh kepada situasi dan kondisi yang terjadi. Follet (1940) dalam jurnal Rahim, Garret, dan Buntzman (1992) mengatakan bahwa ada tiga cara dalam mengelola konflik yaitu dominasi, kompromi dan integrasi. Selain itu, cara lain yang ditemukan ialah dengan *avoidance* (menghindari) dan *suppression* (penekanan). Selanjutnya manajemen konflik semakin berkembang dan dijelaskan oleh Blake dan Mouton (1964) dalam jurnal Rahim (1983) dengan mengklasifikasikan gaya dalam menangani konflik *interpersonal* dengan lima cara yaitu:

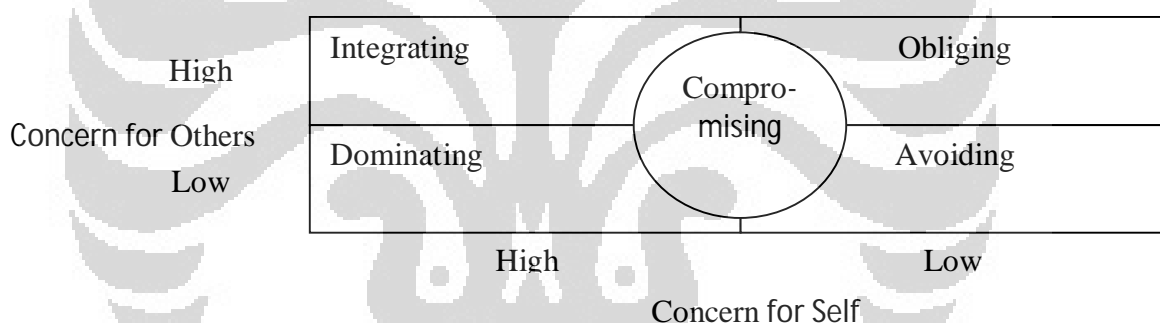
- a. *Forcing*
- b. *Withdrawing*
- c. *Smoothing*
- d. *Compromising*
- e. *Problem solving*



Mintzberg (1973) dalam jurnal Sayeed (1990) membahas juga tentang konteks konflik *interpersonal* dengan mengatakan bahwa mengatur konflik dengan bawahan ialah salah satu fungsi dari bagian manajerial. Rahim dan Honoma (1979) dalam jurnal Rahim, Garret dan Buntzman (1992) membuat diferensiasi cara dalam mengelola konflik menjadi 2 dimensi dasar, yaitu:

- a. Dimensi yang mementingkan diri sendiri, seseorang mencoba untuk memuaskan kepentingannya dengan tidak memperdulikan orang lain
- b. Dimensi yang mementingkan orang lain, seseorang mencoba menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadinya

Dengan berkembangnya kedua dimensi ini, maka Rahim (1983) menjelaskan secara spesifik 5 cara dalam menangani konflik:



**Gambar 2.1: Style of Handling Interpersonal Conflict**  
Sumber: Rahim (1983)

Melalui gambar tersebut dapat dijelaskan menjadi sebagai berikut:

- a. *Integrating*: Di dalam cara yang pertama ini, kedua pihak yang mempunyai konflik duduk bersama dan secara kooperatif mengidentifikasi masalah, melakukan diskusi, membentuk alternatif-alternatif yang mungkin dilakukan, dan memilih solusi yang paling tepat. Cara ini paling cocok dilakukan apabila masalah utamanya ialah kesalahpahaman antar dua pihak tersebut. Namun, cara ini kurang cocok untuk menyelesaikan

masalah yang menyangkut dengan sistem. Kekurangannya ialah cara ini memakan banyak waktu.

- b. *Obliging*: Cara kedua yang dapat dilakukan ialah salah satu pihak mengalah kepada pihak lain. Cara ini sering juga disebut dengan *smoothing*, pihak-pihak yang bersangkutan lebih mengedepankan kesamaan yang dimiliki dibanding dengan perbedaan yang ada. Cara ini cocok dilakukan apabila salah satu pihak yang mengalah akan mendapatkan suatu imbalan. Kelebihan dalam cara ini ialah akan merangsang sikap kooperatif pihak yang mempunyai konflik. Kekurangannya ialah terkadang tidak menyelesaikan akar permasalahan. Menurut Rahim, Garret dan Buntzman (1992), cara ini etis digunakan pada saat bawahan berada di dalam organisasi yang sehat dan bawahan tersebut mempunyai pandangan yang lebih penting terhadap sesuatu yang harus diselesaikan. Sedangkan tidak etis menggunakan gaya ini, apabila bawahan memilih untuk setuju pada atasan karena perbedaan tingkat hirarki, meskipun atasan mempunyai perbedaan pendapat tentang tujuan yang telah ditetapkan organisasi.
- c. *Dominating*: Cara ini dilakukan apabila salah satu pihak mementingkan dirinya dan membuat pihak lain kalah dalam konflik tersebut. Cara ini sangat cocok dilakukan apabila ingin melaksanakan solusi yang tidak populer di mata karyawan. Selain itu menurut Rahim, Garret dan Buntzman (1992), gaya manajemen konflik ini etis digunakan pada saat keputusan yang diambil memberi dukungan kepada kepentingan organisasi dan tidak etis digunakan apabila gaya ini merugikan bahkan cenderung mengeksploitasi orang lain.
- d. *Avoiding*: Cara keempat ialah kedua pihak menghindari pembahasan tentang konflik yang sedang berlangsung. Cara ini tidak baik karena di masa yang akan datang, konflik tersebut akan muncul kembali.

Namun cara ini cocok digunakan untuk menunda membahas konflik sementara mengerjakan proyek lainnya yang lebih penting. Menurut Rahim, Garret dan Buntzman (1992), cara ini etis digunakan apabila saat orang lain mempunyai kewajiban moral yang lebih tinggi dan tidak etis digunakan apabila motivasi *avoiding* hanya untuk menyerang orang tertentu secara moral.

- e. *Compromising*: Cara ini merupakan penyelesaian konflik kedua pihak harus memberi dan menerima kekurangan dan kelebihan masing-masing. Selain itu menurut Rahim, Garret dan Buntzman (1992), gaya manajemen konflik ini etis apabila digunakan saat lemah dalam dukungan dan tidak etis digunakan apabila memaksakan kehendak padahal dalam posisi yang salah

Manajer secara lebih rinci dapat mengetahui cara yang paling cocok untuk menyelesaikan konflik yang terjadi didalam perusahaan dengan menggunakan cara yang dijelaskan dalam jurnal Rahim (1983). Perbedaan mendasar antara resolusi konflik dan manajemen konflik ialah resolusi konflik terkesan lebih untuk mengurangi dan melakukan eliminasi supaya tidak terjadi konflik, sedangkan manajemen konflik berusaha untuk mengelola dan menggunakan konflik tersebut ke arah yang lebih baik (Rahim, Garrett, Buntzman, 1992). Beberapa peneliti telah setuju bahwa ada konsekuensi yang positif bila ada konflik dalam organisasi (Cosier dan Daton, 1990; Janis, 1970; Wilson and Jerrell, 1981) dalam jurnal Rahim, Garret dan Buntzman (1992).

Rahim dan Bonoma (1979) dalam jurnal Rahim, Garret dan Buntzman (1992) juga menyetujui dengan memberi pemaparan secara jelas dengan berpendapat organisasi yang tidak mempunyai konflik akan seterusnya menjadi stagnan, di sisi lain organisasi yang tidak bisa mengelola konflik dengan baik akan menjadi disfungsi. Keberadaan konflik yang mencukupi dan dikelola dengan baik, mempunyai hubungan yang erat dengan keefektifan berjalannya sebuah perusahaan. Oleh karena keberadaan konflik dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan, maka ada baiknya jika organisasi tidak mempunyai konflik atau

**Universitas Indonesia**

memiliki konflik yang terlalu sedikit membuat konflik tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Brown (1973) dalam jurnal Rahim, Garret dan Buntzman (1992) manajemen konflik membutuhkan intervensi dalam mengurangi konflik bila terlalu banyak konflik, atau intervensi untuk mengenalkan konflik jika tidak ada konflik sama sekali. Pruitt (1981) dalam jurnal Poole, Holmes dan Desanctis (1991) menegaskan bahwa untuk bisa melaksanakan manajemen konflik yang produktif, seorang manajer harus bisa menggabungkan faktor integratif dan distributif dalam interaksi penyelesaian konflik yang terjadi.

Konflik yang bisa dimanfaatkan dengan baik memberikan dampak positif bagi hubungan kerja antar individu. Blake dan Mouton (1964) dalam jurnal Samantara (2004) menyatakan bahwa individu dan organisasi yang menempatkan konfrontasi dan *problem solving* dalam menyelesaikan konflik akan mendapatkan hubungan *interpersonal* yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh Lawrence dan Lorsch (1967) dalam jurnal Samantara (2004) pada enam organisasi besar yang ada di Amerika, membuktikan bahwa konfrontasi dilakukan oleh dua perusahaan yang mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Samantara (2003) pada sebuah perusahaan manufaktur aluminium, dengan responden 72 manajer dari berbagai lini didapatkan bahwa *integrating (problem solving)*, *obliging (smoothing)* dan *compromising* ialah gaya manajemen yang paling sering dipakai untuk menangani konflik sedangkan *forcing (dominating)* dan *withdrawing (avoiding)* sangat jarang digunakan. Samantara juga memaparkan lebih rinci bahwa penggunaan gaya *integrating (problem solving)*, *obliging (smoothing)* dan *compromising* semakin sering digunakan apabila tingkat hirarki manajer semakin tinggi.

Jika konflik terjadi antara atasan dan bawahan, Rahim (1983) menyatakan bahwa bawahan cenderung menyetujui apa yang dikatakan oleh atasannya daripada menyampaikan apa yang sebenarnya mereka ketahui. Oleh karena itu, bawahan terlihat lebih menyukai memakai gaya *obliging* dengan sikap mengalah dan menyetujui semua yang dikatakan oleh atasannya.

Namun lain halnya jika mempunyai konflik dengan rekan kerja, gaya *obliging* merupakan yang paling jarang dipilih. Phillips dan Chestor dalam jurnal Rahim (1983) berpendapat bahwa menangani konflik dengan gaya *forcing (dominating)* lebih umum dilakukan untuk mengatasi konflik dengan bawahan.

Lawrence dan Lorsch (1967) dalam jurnal Samantara (2004) mengatakan bahwa efektifitas penyelesaian konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik, sangat tergantung dari level kinerja dari perusahaan; kinerja tinggi, sedang atau rendah. Sedangkan untuk hubungan antar departemen Thomas (1971) dalam jurnal Samantara (2004) menyatakan bahwa kepuasan manajer dalam mengelola negosiasi dengan departemen lain ialah apabila *counterparts* menggunakan konfrontasi dan *obliging (smoothing)* bukan dengan *dominating (forcing)* dan *avoiding (withdrawing)*.

Menurut Kozan (2002) dalam menghadapi konflik yang terjadi dalam organisasi, gaya *avoiding* lebih disukai oleh manajemen pada umumnya. Menurut Ting-Toomey et al. (1991) dalam jurnal Kozan (2002) dalam menghadapi konflik, budaya kolektivitas banyak digunakan untuk menghindari konfrontasi antar sesama karyawan dalam organisasi. Menurut Ting-Toomey et al. (1991) dalam jurnal Kozan (2002) apabila konfrontasi terbuka dilakukan, maka konflik akan menghasilkan kekalahan bagi satu pihak dan merusak harmoni kekerabatan sosial.

#### 2.4 Teori Hofstede

Hofstede (2005) dalam Wirawan dan Irawanto (2007) menjelaskan bahwa 53 negara dibagi menjadi 4 dimensi negosiasi yaitu:

- a. *Power distance*, suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu kekuatan yang tidak seimbang di antara orang. Budaya di mana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang atau faktor lainnya merupakan bentuk *power distance* yang tinggi. Pada negara yang memiliki *power distance* yang tinggi, masyarakat menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik.

**Universitas Indonesia**

Sementara itu budaya dengan *power distance* yang rendah cenderung untuk melihat persamaan pendapat dan menerima hubungan yang lebih demokratik.

- b. Individualisme vs kolektivisme, yaitu tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dari sisi individualis kita melihat bahwa terdapat hubungan yang tidak erat di antara individu. Setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya masing-masing dan keluarga terdekatnya. Sementara itu dari sisi kolektivis, kita melihat bahwa sejak lahir orang sudah terintegrasi ke dalam suatu kelompok. Semakin tinggi nilai kolektivitas, hubungan yang stabil akan terjalin dan memudahkan proses negosiasi.
- c. *Masculinity vs femininity*, dimensi yang menyangkut perbedaan gaya antara 2 jenis kelamin. Pada budaya *masculinity* yang ditonjolkan adalah ketegasan dan kompetitif, sedangkan pada *femininity* ialah kesopanan dan perhatian. *Masculinity* cenderung pada suatu masyarakat yang memberikan parameter pada keluarga, heroisme dan sukses-sukses material. Sebaliknya, *femininity* cenderung pada hubungan personal, toleran pada kelemahan dan kualitas hidup.
- d. *Uncertainty Avoidance*, ialah salah satu dimensi dari Hofstede mengenai bagaimana budaya nasional berkaitan dengan ketidakpastian dan ambiguitas, dan bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan. Pada negara-negara yang mempunyai *uncertainty avoidance* yang besar, cenderung menjunjung tinggi rasa aman, menghindari risiko dan mengandalkan peraturan formal. Kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat. Akan sulit bagi seorang negosiator dari luar untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan dari mereka. Pada negara dengan *uncertainty avoidance* yang rendah, atau memiliki toleransi yang lebih tinggi untuk ketidakpastian, mereka cenderung lebih bisa menerima risiko, dapat memecahkan masalah, memiliki struktur organisasi yang flat, dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas. Bagi

**Universitas Indonesia**

orang dari masyarakat luar, akan lebih mudah untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan.

e. *Longterm Orientation vs Short term orientation*

Kecenderungan budaya berdasarkan nilai baik, ketekunan, persiapan dan tabungan atau tradisi. *Longterm orientation* yang tinggi, memberikan ada kewajiban sosial dan menghindari kehilangan muka dianggap sangat penting.

Selain memberikan definisi, Hofstede (1973) dalam Ghauri dan Usinier (2003) juga memberi peringkat terhadap masing-masing dimensi, apabila semakin tinggi peringkatnya, maka dimensi tersebut makin kuat (peringkat tertinggi ialah 53). Hofstede (1973) dalam Ghauri dan Usinier (2003) berpendapat bahwa pada negara yang memiliki *power distance* yang tinggi, masyarakat menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. Untuk dimensi *power distance* Jepang berada di urutan 21 sedangkan Indonesia 45. Tsutsui (1997) berpendapat bahwa paternalisme telah membentuk dasar dari manajemen Jepang. Menurut Tsutsui (1997), penerapan paternalisme terlihat pada penyediaan fasilitas kesejahteraan, perusahaan yang menganut ideologi kekeluargaan, dan penggunaan kebijakan dalam hubungan dengan pekerja yang mendorong loyalitas pekerja, telah dianggap menjadi ciri khas Jepang untuk mengelola industri. Perbedaannya dengan orang Indonesia, menurut Muhaimin (1980) orang Indonesia menganut konsep Bapakisme yaitu sikap hormat, rasa malu, tegas, hormat bapak, dan menganut prinsip 'asal bapak senang'.

Dimensi individualisme Jepang berada di urutan 32, sedangkan Indonesia urutan 6, dalam dimensi ini terlihat bahwa Jepang cukup individualis dibandingkan orang Indonesia yang terlihat lebih kolektif. Pada dimensi *maskulinity* Jepang berada di urutan 53 sedangkan Indonesia 23, melihat pada dimensi ini Jepang mempunyai peringkat pertama dalam hal kompetitif dan ketegasan, sedangkan Indonesia masih terlihat mementingkan kualitas hidup. Pada dimensi terakhir *uncertainty avoidance* Jepang berada di urutan 47 sedangkan Indonesia 12, terlihat bahwa Jepang hanya bisa memberikan kepercayaan pada

**Universitas Indonesia**

keluarga atau teman yang terdekat, sedangkan Indonesia cenderung lebih bisa menerima resiko dan menjalin hubungan untuk memperoleh kepercayaan.

## **2.5 Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Indonesia**

### **2.5.1 Manajemen Konflik Manajer Jepang**

Menurut Morris et al. (1994) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006) di Jepang manajemen memilih untuk menekan konflik yang ada dan memilih untuk tidak mengakui adanya konflik, daripada membawa konflik tersebut ke muka umum untuk menyelesaikannya. Menurut Chiu et al. (1998) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006), mengemukakan bahwa orang Jepang lebih cenderung mengemukakan pendapatnya secara jelas dibandingkan orang China dalam menangani konflik. Ting-Toomey et al. (1991) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006), juga memberi pendapat yang hampir sama yaitu mengatakan bahwa orang China dan Taiwan lebih banyak menggunakan gaya *avoiding* dibandingkan Jepang dan Korea. Selain itu, Tjosvold et al. (2001) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006), menyatakan bahwa orang Jepang dilaporkan banyak menggunakan gaya kooperatif (kolaborasi) dalam manajemen konfliknya dibandingkan dengan orang Taiwan.

Menurut Lather, Jain dan Shukla (2010), budaya Jepang cenderung menghormati status hirarki dan kekuatan dari seseorang yang berada di level organisasi yang tinggi. Lather, Jain dan Shukla (2010) juga menjelaskan bahwa nilai yang dipegang oleh orang Jepang ialah antara lain meliputi kritis terhadap diri sendiri, peningkatan kemampuan diri sendiri, mendahulukan kepentingan grup, harmonisasi, dan juga kolektivisme. Secara umum, orang Jepang jauh lebih sadar akan hukum masyarakat, oleh karena itu orang Jepang mempunyai keinginan untuk mempertahankan harmoni dan menghindari konflik terbuka untuk memelihara hubungan yang kuat.

Beberapa penelitian telah membuktikan adanya hubungan antara beberapa variabel budaya dengan gaya manajemen konflik. Seperti yang diungkapkan Oetzel dan Ting-Toomey (2003) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006), bahwa

**Universitas Indonesia**



semakin tinggi individualisme maka akan berpengaruh terhadap rendahnya gaya *avoiding* dan tidak berpengaruh dengan gaya *dominating*. Studi yang dilakukan kepada orang Jepang dan Cina oleh Chiu et al. (1998) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006), bahwa nilai-nilai *Confucian* yang mengajarkan rakyat China untuk mengakui adanya keberadaan orang lain dan harus dihargai, secara positif mempengaruhi gaya yang diambil dalam menyelesaikan konflik yaitu *avoiding* dan *accommodating*, sebaliknya tidak berpengaruh terhadap *competing* dan *collaborating*.

Ohbuci et al. (1999) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) melakukan studi terhadap orang Amerika dan Jepang untuk mengetahui gaya resolusi konflik, hasilnya ialah orang Jepang menyukai gaya *avoiding* sedangkan orang Amerika lebih tegas, memegang kendali dan aktif dalam menyelesaikan konflik. Masih dalam jurnal yang sama, Ohbuci et al. (1994) juga melakukan studi terhadap 94 pelajar Jepang dan 98 pelajar Amerika untuk mengetahui strategi manajemen konflik, hasilnya ialah orang Jepang memakai 48% waktunya untuk strategi *avoiding* sedangkan orang Amerika hanya 22%. Leung et al. (1992) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) melakukan studi terhadap strategi resolusi konflik antara Jepang dan Spanyol, hasilnya orang Jepang menyukai adanya campur tangan pihak ketiga seperti mediator dalam menyelesaikan konflik, selain itu baik orang Jepang dan orang Spanyol menyukai strategi harmonisasi seperti negosiasi daripada konfrontasi.

Ghuri dan Usunier (2003) menjelaskan bahwa orang Jepang saat melakukan negosiasi menunjukkan sikap yang sangat sopan terhadap pihak lainnya, selain itu jarang menggunakan ancaman, perintah dan juga peringatan sebaliknya lebih kepada komentar, rekomendasi dan janji yang positif. Corne (1992) dalam buku Ghauri dan Usunier (2003) menjelaskan bahwa waktu yang paling krusial saat ingin melakukan negosiasi dengan orang Jepang ialah saat salam pertama karena itu akan mempengaruhi hubungan selanjutnya.

### 2.5.2 Manajemen Konflik Manajer Indonesia

Menurut Suseno (1985) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998) bagi orang Indonesia, konflik ialah sebagai pengganggu harmoni kehidupan. Bagi orang Indonesia, harmoni dalam hidup bermasyarakat itu sangatlah penting, Suseno juga menegaskan bahwa harmoni sosial ialah salah satu hal yang paling penting dalam mempertahankan hubungan kerja dan sikap saling tolong menolong. Konsep lain yang berkembang di Indonesia ialah Bapakisme, menurut Muhaimin (1980) bapakisme ialah sikap hormat, rasa malu, tegas, hormat bapak, dan menganut prinsip 'asal bapak senang'. Muhaimin (1980) juga menambahkan bahwa Bapakisme merupakan salah satu sumber legitimasi yang kuat di masyarakat Indonesia yang menganut sistem patrimonial.

Untuk menangani konflik yang ada, orang Indonesia memilih untuk menggunakan satu konsep yaitu musyawarah dan mufakat menurut Mulder (1992) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998). Konsep musyawarah dan mufakat ialah cara untuk menangani konflik dengan mendengar semua opini dan suara dari anggota yang ada. Menurut Moore dan Santosa (1995) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998) resolusi konflik yang ada di Indonesia dibagi menjadi 2 cara yaitu, cara pertama ialah menggunakan prosedur yudisial dimana pihak ketiga menyelesaikan konflik dan membuat keputusan, sedangkan cara kedua ialah kedua belah pihak bekerja sama untuk menghasilkan keputusan yang saling menguntungkan. Widyahartono (1991) dalam David (2010) menjelaskan bahwa nilai yang dipegang oleh orang Indonesia ialah harmoni (keselarasan), kehormatan, musyawarah, mufakat, gotong royong dan *follow the leader* (bapakisme) saat berhadapan dengan orang lain.

Penelitian yang dilakukan Su'udy (2009) mengatakan bahwa orang Indonesia cenderung menyukai gaya manajemen konflik *compromising* dan *integrating*. Gaya manajemen konflik *avoiding* dan *accommodating (obliging)* menjadi pilihan kedua bagi mereka dalam menyelesaikan konflik. Su'udy (2009) juga mengatakan bahwa apabila pihak ketiga yang menyelesaikan konflik, gaya manajemen konflik yang digunakan ialah *dominating*.

**Universitas Indonesia**

Menurut Katz (2008) budaya orang Indonesia sangat kental dengan orientasi terhadap grup. Rasa memiliki terhadap grup dianggap jauh lebih penting daripada memikirkan diri sendiri, menjaga hubungan baik dan keharmonisan antar anggota grup juga merupakan kepentingan yang utama. Membangun rasa persahabatan dan kepercayaan jangka panjang, merupakan hal yang paling penting bagi orang Indonesia, selain itu reputasi juga menjadi hal yang diperhatikan bagi orang Indonesia dalam melakukan negosiasi.

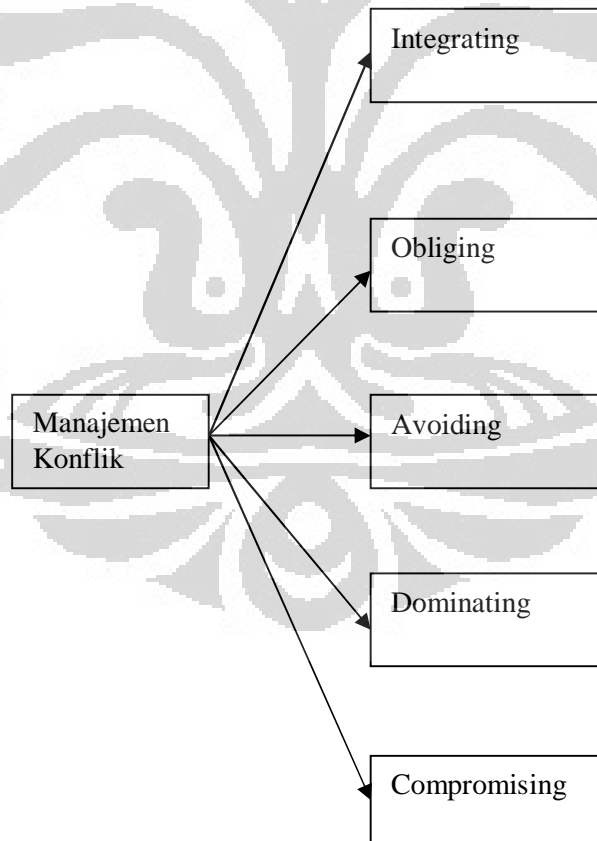
Katz (2008) menjelaskan bahwa orang Indonesia pada umumnya sangat bersahabat dan sopan, namun sulit bagi mereka untuk bisa berbicara apabila status lawan bicaranya tidak jelas, karena dengan mengetahui status lawan bicara; lebih tinggi, rendah, atau sederajat, akan mempengaruhi bagaimana orang Indonesia dalam bersikap. Saat melakukan negosiasi, orang Indonesia bisa terbentuk dalam tim atau individu, dan pada umumnya orang Indonesia memilih untuk bernegosiasi secara distributif namun sangat menghargai hubungan jangka panjang. Katz (2008) juga menjelaskan bahwa bila di dalam negosiasi terjadi konflik, akan sangat sulit untuk diselesaikan karena orang Indonesia lebih suka untuk menghindari dengan tidak membahasnya.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai metode yang digunakan dalam penelitian yang dibahas pada karya akhir. Metode ini terbagi menjadi beberapa bagian yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

### 3.1 Model Penelitian

Model yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari gaya manajemen konflik *interpersonal* Rahim tahun 1983. Model penelitian ini menggambarkan manajemen konflik interpersonal yang diterapkan oleh manajer disebuah perusahaan. Berikut ialah gambar model penelitian tersebut:



**Gambar 3.1 Model Penelitian**  
Sumber: Rahim (1983)

### 3.2 Hipotesis penelitian

Penelitian ini menggunakan hipotesis berdasarkan *t-test* dengan dua sampel independen. Malhotra (2010) berpendapat *t-test* ialah sebuah tes hipotesis yang mempunyai variasi dan digunakan untuk menarik sebuah kesimpulan dari rata-rata atau *mean* dari populasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Malhotra (2010) juga berpendapat dua sampel independen ialah hipotesis yang menggunakan dua populasi yang berbeda. Maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Penelitian ini akan membandingkan kedua gaya manajemen konflik yang diterapkan antara manajer Jepang dan Indonesia. Oleh karena itu, hipotesis yang digunakan ialah:

$H_0$  = Gaya manajemen konflik antara manajer Jepang dan Indonesia sama

$H_1$  = Gaya manajemen konflik antara manajer Jepang dan Indonesia berbeda

### 3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penulisan karya ilmiah ini merupakan jenis penelitian konklusif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk membantu mengevaluasi dan memilih alternatif terbaik untuk diambil pada situasi tertentu. Menurut Malhotra (2010) hasil dari penelitian konklusif adalah kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi pengambil keputusan. Riset konklusif diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu riset deskriptif dan riset kausal, yang digunakan dalam penulisan karya akhir ini ialah penelitian deskriptif. Malhotra (2010) penelitian deskriptif ialah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu karakter atau fungsi dari sesuatu hal. Biasanya riset deskriptif dilakukan analisis kuantitatif dan pengumpulan data yang berasal dari data primer dan sekunder.

### 3.4 Unit Analisis

Menurut Sekaran dan Bougie (2010) (2010) unit analisis diperlukan untuk sebuah penelitian karena berhubungan dengan identifikasi masalah dalam penelitian. Selain itu unit analisis diperlukan dalam penentuan metode pengumpulan data, ukuran sampel dan variabel. Adapun unit analisis yang digunakan untuk penelitian ini ialah:

- a. Lokasi; perusahaan berada di daerah Karawang dan Bekasi, Jawa Barat. Lokasi tersebut dipilih karena pabrik utama dalam memproduksi suku cadang. Selain itu, Karawang dan Bekasi sebagai salah satu daerah industri yang besar di Indonesia.
- b. Organisasi atau perusahaan; kedua perusahaan yang merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang roda dua dan roda empat, PT.X dan PT.Z dipilih menjadi objek karena menurut Ekarina (2011), perusahaan manufaktur di industri otomotif sedang berkembang. Menurut Purba (2012) dibutuhkan pemimpin yang bisa menangani secara profesional konflik antar fungsi manajemen yang ada dan juga yang mampu menyelaraskan visi, misi, tujuan dan strategi serta komitmen yang tinggi terhadap kebijakan perusahaan.
- c. Individu; responden ialah karyawan PT.X dan PT.Z yang berada dalam divisi *sales & marketing, financial & accounting, operation, HRM, R&D, IT, Legal, dan General Affairs*. Responden menilai gaya manajemen konflik manajer Jepang dan manajer Indonesia sebagai atasan langsung.

### 3.5 Desain Penelitian

#### 3.5.1 Penentuan Populasi dan Sampel

Menurut Sumarsono (2004) populasi adalah sekumpulan dari seluruh elemen atau individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian. Populasi dibedakan menjadi dua bagian besar yaitu:

- a. Populasi target yang merupakan sumber informasi yang mewakili seluruh individu yang diinginkan
- b. Populasi contoh atau sampel yang merupakan sumber informasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Sumarsono (2004) dalam mengambil sampel ada beberapa metode yang dapat digunakan yaitu dengan menggunakan beberapa metode berikut:

- a. Pengambilan contoh acak sederhana (*simple random sampling*), yaitu pengambilan suatu proses pemilihan suatu contoh dari semua unit-unit contoh, yang mana setiap unit contoh dalam kerangka contoh mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih
- b. Pengambilan contoh sistematis (*systematic sampling*), yaitu suatu metode pemilihan contoh di mana hanya contoh pertama saja yang dipilih secara acak
- c. Pengambilan contoh stratifikasi (*stratified random sampling*), yaitu pemilihan suatu contoh seara acak dari setiap subpopulasi dalam populasi
- d. Pengambilan contoh kelompok dalah metode pemilihan suatu contoh dari kelompok-kelompok dengan jumlah unit-unit elementer yang lebih kecil
- e. Pengambilan contoh bertingkat adalah suatu proses pemilihan contoh yang dilakukan dengan dua atau lebih tahap pemilihan

Proses *sampling* merupakan proses menarik informasi dari beberapa anggota populasi obyek penelitian yang dinilai representatif. Jenis *sampling* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Secara khusus, metode *sampling* tergolong ke dalam *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi yang paling mudah ditemui dan diakses. Menurut Malhotra (2010) *convenience sampling* adalah pengambilan

sampel dilakukan berdasarkan kondisi yang memudahkan peneliti, seringkali sampel diambil secara tiba-tiba oleh peneliti jika peneliti bertemu pada waktu yang tepat dengan orang yang sesuai dengan kriteria sampel. Peneliti mengambil jumlah sampel sebanyak 188 responden yang merupakan karyawan PT.X dan PT.Z.

### 3.5.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data kualitatif dan kuantitatif

Data kualitatif ialah nilai dari perubahan-perubahan yang tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka, sebaliknya data kuantitatif adalah nilai dari perubahan yang dapat dinyatakan dalam angka-angka Sumarsono (2004). Sumarsono (2004) juga berpendapat bahwa kedua kategori data tersebut saling melengkapi karena data kualitatif saja tidak akan banyak memberikan informasi jika tidak didukung oleh data kuantitatif yang jelas. Sebaliknya data kuantitatif yang lengkap sering kali tidak cukup untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya jika tidak ditunjang dengan data kualitatif yang memadai. Penelitian ini menggunakan data kualitatif berupa komentar responden tentang manajemen konflik atasan. Menurut Sumarsono (2004), data kualitatif dapat dibedakan menjadi data kualitatif yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak dapat dikuantitatifkan.

b. Data primer

Untuk menambah kelengkapan informasi dalam melakukan penelitian, data yang diambil berupa data primer. Menurut Malhotra (2010) data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti secara spesifik yang digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan riset. Menurut Sumarsono (2004) data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya.



### 3.6 Operasionalisasi Variabel

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Manajemen Konflik**

Dimensi Manajemen Konflik	Definisi Operasional Dimensi Manajemen Konflik	Contoh Indikator Pengukuran	Jumlah Pernyataan
<i>Integrating</i>	Kedua pihak yang mempunyai konflik berdiskusi dan secara kooperatif mengidentifikasi masalah, membentuk alternatif-alternatif yang mungkin dilakukan, dan memilih solusi yang paling tepat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan menyelidiki masalah dan mencari solusi</li> <li>- Atasan mengintegrasikan ide untuk keputusan bersama</li> </ul>	7
<i>Obliging</i>	Satu pihak diharuskan mengalah kepada pihak yang lain dengan mencari kesamaan yang ada, gaya ini cocok dilakukan apabila salah satu pihak yang mengalah akan mendapatkan suatu imbalan yang setimpal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan memberikan keinginan bawahan</li> <li>- Atasan mencoba memenuhi harapan bawahannya</li> </ul>	6
<i>Dominating</i>	Satu pihak ingin memenangi konflik tersebut dengan tidak memikirkan pihak lain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan menggunakan pengaruh agar ide diterima</li> <li>- Menggunakan otoritas untuk membuat keputusan</li> </ul>	5
<i>Avoiding</i>	Menghindari pembahasan tentang konflik yang sedang berlangsung, namun hal tersebut tidak akan berlangsung lama karena masalah tersebut akan datang kembali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan menghindar dan menyimpan konflik</li> <li>- Atasan menjauh dari perselisihan</li> </ul>	6
<i>Compromising</i>	Menerima kelebihan dan kekurangan masing-masing pihak dan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan konflik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan bernegosiasi sehingga kompromi tercapai</li> <li>- Atasan menggunakan filosofi 'memberi dan menerima'</li> </ul>	4

Sumber: Rahim (1983)

Menurut Nazir (2005) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau memberikan penjelasan secara spesifik tentang suatu kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Tabel diatas ialah adalah gambar tabel variabel, dimensi, definisi operasional menurut Rahim (1983) serta contoh indikator pengukuran yang didapatkan dari kuesioner berbayar Rahim Organizational Conflict Inventory-II (1983).

### 3.7 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Menurut Sumarsono (2004) metode pengumpulan data merupakan suatu cara atau proses sistematis dalam pengumpulan, pencatatan dan penyajian fakta untuk tujuan tertentu. Tujuan pengumpulan data sangat tergantung pada tujuan dan metodologi riset khususnya metode analisis data. Menurut Sumarsono (2004) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengumpulkan data riset sumber daya manusia adalah:

- a. Perumusan tujuan pengumpulan data
- b. Penentuan jenis data yang akan dikumpulkan
- c. Penentuan objek yang akan dikumpulkan datanya
- d. Menentukan teknik pengumpulan data yang akan digunakan
- e. Menentukan alat bantu pengumpulan data
- f. Merencanakan tahapan pengumpulan data
- g. Menyajikan data yang telah dikumpulkan

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yang sebagai berikut:

- a. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan

**Universitas Indonesia**

informasi yang diperlukan oleh peneliti. Menurut Rangkuti (1997) tujuan kuesioner adalah memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei, memperoleh informasi dengan tingkat keandalan dan tingkat keabsahan setinggi mungkin. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut dilakukan sendiri oleh responden tanpa bantuan dari pihak peneliti. Pertanyaan yang diajukan pada responden harus jelas dan tidak meragukan responden. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dengan bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice questions*).

b. Studi literatur atau pustaka

Dengan melakukan studi literatur yaitu membaca dan mempelajari tentang buku, artikel, dan juga sumber-sumber data sekunder lainnya yang mempunyai relevansi dengan bahasan dari penelitian yaitu manajemen konflik, data penunjang akan didapatkan untuk mendukung penelitian yang dilakukan.

### 3.8 Struktur Kuesioner

Pada penyusunan kuesioner dalam penelitian ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah pengembangan dari dimensi yang telah diterangkan pada Bab II. Kuesioner tersebut terdapat beberapa bagian yang diberikan kepada para responden, yaitu:

a. Pendahuluan

Di awal kuesioner yang diberikan kepada responden, peneliti memperkenalkan identitasnya dan menginformasikan tujuan yang diinginkan oleh sang peneliti, serta meminta kesediaan responden dalam berpartisipasi penelitian ini.

b. Data Demografis

Pada bagian ini akan menanyakan tentang data demografi responden seperti jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain.

c. **Pertanyaan Utama**

Merupakan pertanyaan inti dari kuesioner ini yang berjumlah 28 butir, berupa pertanyaan mengenai persepsi responden tentang manajemen konflik manajer yang ada di PT. X dan PT. Z.

d. **Komentar dan Saran**

Bagian ini berisikan komentar dan saran berupa pertanyaan terbuka mengenai persepsi responden tentang manajemen konflik manajer yang ada di PT.X dan PT.Z.

Pernyataan kuesioner mengacu kepada ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II) yang telah dibuat oleh Rahim (1983). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang persepsi tentang manajemen konflik dalam perusahaan tempat karyawan bekerja (PT. X dan PT.Z).Skala yang digunakan dalam kuesioner ini ialah skala 5 poin Likert yaitu:

Skala;

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Tidak Setuju
- 3: Bisa Setuju atau Tidak Setuju
- 4: Setuju
- 5: Sangat Setuju

### **3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk mengetahui valid dan reliabel sebuah kuesioner, harus dilaksanakan uji validitas dan reliabilitas, untuk membuktikan bahwa kuesioner tersebut layak disebar kepada responden. Uji validitas menurut Malhotra (2010) adalah sejauh mana perbedaan skor skala yang diamati mencerminkan kebenaran terhadap karakteristik objek-objek yang diukur. Uji reliabilitas menurut Malhotra (2010)

adalah sejauh mana skala yang telah ditentukan menciptakan hasil yang konsisten jika pengukuran secara berulang dilakukan pada karakteristik tersebut.

Menurut Aritonang (2005) reliabilitas berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran yang diperoleh melalui kuesioner yang digunakan. Kuesioner dinyatakan reliabel apabila jika setelah digunakan beberapa kali dapat memberikan hasil pengukuran yang relatif sama. Validitas berkaitan dengan kesesuaian butir pertanyaan dengan atribut dan dimensi kualitas yang akan diukur melalui kuesioner yang digunakan. Menurut Aritonang (2005) suatu kuesioner dapat dinyatakan valid jika dapat mengukur apa yang dituju. Pengujian validitas ini dapat dilakukan melalui tiga strategi yang dikaitkan dengan butir pertanyaan dalam kuesioner, kriteria tertentu dan konstruk yang diukur melalui kuesioner itu. Menurut Santoso dan Tjiptono (2001) suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan suatu kuesioner dianggap reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini, didasarkan kepada penelitian Rahim dalam jurnal Rahim (1983). Dalam jurnal tersebut Rahim menggunakan ROCI-II sebagai instrument untuk mengukur manajemen konflik yang digunakan oleh eksekutif dengan jumlah responden sebanyak 1219 orang.

### 3.9.1 Uji Validitas

Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 188. Untuk mencari nilai  $r$ , maka *degree of freedom* (df) harus dihitung terlebih dahulu. Formulasi dari *degree of freedom* adalah  $(df) = n - 2$  karena jumlah sampel sebanyak 188, maka *degree of freedom* dapat dihitung menjadi  $(df) = 188 - 2 = 186$ . Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini ialah 5% (0.05), dengan melihat  $r$  tabel maka hasil yang didapat ialah 0.143. Santoso dan Tjiptono (2001) berpendapat bahwa jika  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel, maka indikator tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 3.2 Uji Validitas**

Dimensi	<i>Correlated Item – Total Correlation</i>
<i>Integrating</i>	
integr_1	0.486
integr_2	0.636
integr_3	0.527
integr_4	0.578
integr_5	0.487
integr_6	0.659
integr_7	0.525
<i>Obliging</i>	
oblig_1	0.559
oblig_2	0.570
oblig_3	0.313
oblig_4	0.308
oblig_5	0.219
<i>Avoiding</i>	
avoid_1	0.388
avoid_2	0.444
avoid_3	0.282
avoid_4	0.419
avoid_5	0.386
avoid_6	0.246
<i>Dominating</i>	
domn_1	0.601
domn_2	0.480
domn_3	0.453
domn_4	0.207
domn_5	0.512
<i>Compromising</i>	
compr_1	0.518
compr_2	0.675
compr_3	0.583
compr_4	0.426

Sumber: data yang diolah

Dari hasil uji validitas 28 butir pertanyaan yang terdapat pada tabel 3.2 dinyatakan lebih dari  $r$  tabel (0.143), maka semua butir pertanyaan tersebut valid. Selain itu, penelitian ini menggunakan teknik *face validity* untuk meyakinkan bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Menurut Malhotra (2010) *face validity* ialah sebuah uji validitas yang tidak menggunakan teknik statistik, tetapi

melihat apakah alat ukur tersebut dimengerti atau terlihat valid bagi responden dan juga peneliti.

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

**Tabel 3.3 Uji Reliabilitas**

Gaya manajemen konflik	Jumlah <i>item</i>	Jumlah <i>item</i> yang valid	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Integrating</i>	7	7	0.815
<i>Obliging</i>	6	6	0.665
<i>Dominating</i>	5	5	0.695
<i>Avoiding</i>	6	6	0.626
<i>Compromising</i>	4	4	0.750

Sumber: data primer yang diolah

Nunnally (1967) dalam buku Ghozali (2005) menyebutkan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* lebih dari 0.60 ( $>0.60$ ). Berdasarkan tabel 3.2, nilai *cronbach alpha* untuk gaya manajemen konflik *integrating* ialah sebesar 0.815 lebih besar dari 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel. Sama halnya dengan keempat variabel lainnya yaitu *obliging* 0.665, *dominating* 0.695, *avoiding* 0.626, dan *compromising* 0.750 yang masing-masing mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih dari 0.60.

### 3.10 Teknik Analisis Data

Untuk mengolah data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, data diolah memakai teknik sebagai berikut:

#### a. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau di *generalisir* (Sugiyono, 2005). Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pernyataan di dalam kuesioner digunakan *mean* atau nilai rata-rata atas jawaban responden, yang

**Universitas Indonesia**

dimanfaatkan untuk melihat kecenderungan penilaian responden atas pernyataan dalam kuesioner, hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti menginterpretasikan jawaban responden serta modus untuk melihat jawaban terbanyak responden.

b. *T-test* (uji T)

Menurut Malhotra (2010) uji t merupakan sebuah uji untuk menguji rata-rata satu sampel atau dua sampel pengamatan. Dalam hal ini ialah untuk melihat persepsi karyawan terhadap penerapan manajemen konflik.





## BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Sampel Responden

Karakteristik yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, status, pendidikan, lama bekerja, posisi, kewarganegaraan, pengalaman kerja, level jabatan, divisi kerja, lama bekerja di perusahaan, dan lama bekerja di posisi. Dari 188 responden karyawan yang menjadi objek penelitian, didapatkan distribusi frekuensi karakteristik sebagai berikut:

**Table 4.1 Distribusi Responden Bawahan Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	16	8.5
Laki-laki	172	91.5
Total	188	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sebanyak 172 orang atau 91.5% adalah laki-laki, sedangkan sisanya 8.5% dengan jumlah 16 orang adalah perempuan.

**Tabel 4.2 Distribusi Responden Bawahan Menurut Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
<25 tahun	11	5.9
25-34 tahun	110	58.5
35-44 tahun	57	30.3
45-54 tahun	10	5.3
Total	188	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, karyawan perempuan dan laki-laki yang menjadi responden berusia kurang dari 25 tahun berjumlah 11 orang atau 5.9%. Responden yang berusia 25-34 tahun menjadi mayoritas dengan jumlah 110 orang atau 58.5%. Sedangkan responden yang berusia antara 35-44 tahun berjumlah 57 orang atau 30.3% dan untuk kategori responden dengan umur antara 45-54 tahun berjumlah 10 orang atau 5.3%

**Tabel 4.3 Distribusi Responden Bawahan Menurut Status**

Status	Jumlah	Persentase
Single	42	22.3
Menikah	144	76.6
Lainnya	2	1.1
Total	188	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.3 diatas, mayoritas karyawan sebanyak 144 orang atau sebanyak 76.6% sudah menikah, sedangkan sisanya sebanyak 42 orang (22.3%) belum menikah.

**Tabel 4.4 Distribusi Responden Bawahan Menurut Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
<SMA	1	0.5
SMA	15	8.0
Diploma	61	32.4
S1	107	56.9
S2	4	2.1
Total	188	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, jumlah responden yang memiliki pendidikan tidak sampai SMA berjumlah 1 orang. Jumlah responden yang memiliki tingkat

pendidikan akhir SMA berjumlah 15 orang atau 8% dari jumlah responden total. Jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir diploma berjumlah 61 orang atau 32.4%. Jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir S1 menjadi mayoritas dengan jumlah responden 107 orang atau 56.9%. Sedangkan untuk jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir S2 berjumlah 4 orang atau 2.1%.

**Tabel 4.5 Distribusi Responden Bawahan Menurut Kewarganegaraan**

Kewarganegaraan	Jumlah	Persentase
Jepang	5	2.7
Indonesia	183	97.3
Total	188	100.0

Sumber: data yang diolah

Menurut tabel 4.5 diatas, jumlah responden yang memiliki kewarganegaraan Jepang berjumlah 5 orang atau 2.7% sedangkan jumlah responden yang memiliki kewarganegaraan Indonesia berjumlah 183 orang atau 97.3%.

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat karakteristik responden menurut pengalaman kerja. Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja 1-2 tahun ada sebanyak 19 orang (10.1%). Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 2-5 tahun ada sebanyak 32 orang (17%). Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 5-10 tahun berjumlah 80 orang (42.6%). Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja selama lebih dari 10-15 tahun ada sebanyak 30 orang (16%). Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 15-20 tahun ada sebanyak 15 orang (8%). Jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 20 sampe dengan 25 tahun, berjumlah 10 orang atau 5.3%. Sedangkan untuk jumlah responden yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari 25-30 tahun ada sebanyak 2 orang (2.2%).

**Tabel 4.6 Distribusi Responden Bawahannya Menurut Pengalaman Kerja**

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
1-2 tahun	19	10.1
>2-5 tahun	32	17.0
>5-10 tahun	80	42.6
>10-15 tahun	30	16.0
>15-20 tahun	15	8.0
>20-25 tahun	10	5.3
>25-30 tahun	2	1.1
Total	188	100.0

Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.7 Distribusi Responden Bawahannya Menurut Posisi**

Posisi	Jumlah	Persentase
Supervisor	63	34.2
Manajer	56	30.4
<i>General Manager</i>	3	1.6
<i>BOD</i>	4	2.2
Staf	58	31.5
Total	184	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, jumlah responden yang berada di posisi supervisor menjadi mayoritas dengan jumlah 63 orang atau 33.5%. Jumlah responden yang berada di posisi manajer ialah sebanyak 56 orang atau 29.8% dari jumlah responden total. Jumlah responden yang berada di posisi general manajer berjumlah 3 orang atau 1.6%. Jumlah responden yang berada di posisi *Board of Director* (BOD) berjumlah 4 orang atau 2.1%. Jumlah responden yang berada di posisi staf berjumlah 58 orang atau 30.9%. Sedangkan ada 4 orang yang tidak menjawab pertanyaan kuesioner tentang posisi.

Menurut tabel 4.8, 8 orang (4.3%) responden menempati level jabatan top management. Sedangkan mayoritas responden sejumlah 97 orang (52.9%) menempati jabatan middle management. Jumlah responden yang berada di level jabatan supporting staff berjumlah 82 orang atau 43.9%.

**Tabel 4.8 Distribusi Responden Bawahan Menurut Level Jabatan**

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>Top management</i>	8	4.3
<i>Mid management</i>	97	51.9
<i>Supporting Staff</i>	82	43.9
Total	187	100.0

Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.9 Distribusi Responden Bawahan Menurut Divisi Kerja**

Divisi Kerja	Jumlah	Persentase
<i>Sales &amp; Marketing</i>	13	7.3
<i>Financial &amp; Accounting</i>	8	4.5
<i>Operation</i>	117	65.7
<i>HRM</i>	9	5.1
<i>R&amp;D</i>	18	10.1
<i>IT</i>	6	3.4
<i>Legal</i>	1	0.6
<i>Gen. Affairs</i>	6	3.4
Total	178	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Menurut tabel 4.9, jumlah responden yang bekerja dalam divisi *sales* dan *marketing* berjumlah 13 orang atau 6.9%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi *finance* dan *accounting* berjumlah 8 orang atau 4.3%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi *operation* berjumlah 117 orang atau 62.2%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi *human resources management* berjumlah 9

**Universitas Indonesia**

orang atau 4.8%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi *research* dan *development* berjumlah 18 orang atau 9.6%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi informasi teknologi berjumlah 6 orang atau 3.2%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi legal berjumlah 1 orang atau 6.9%. Jumlah responden yang bekerja dalam divisi *general affairs* berjumlah 6 orang atau 3.2%. Sedangkan 10 orang tidak menjawab pertanyaan kuesioner tentang divisi kerja.

**Tabel 4.10 Distribusi Responden Bawahan Menurut Lama Bekerja di Perusahaan**

Lama Bekerja di Perusahaan	Jumlah	Persentase
1-2 tahun	28	15.0
>2-5 tahun	33	17.6
>5-10 tahun	75	40.1
>10-15 tahun	25	13.4
>15-20 tahun	16	8.6
>20-25 tahun	7	3.7
>25-30 tahun	3	1.6
Total	187	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10, responden yang sudah bekerja selama 1-2 tahun berjumlah 28 orang (15%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 2-5 tahun berjumlah 33 orang (17.6%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 5-10 tahun berjumlah 75 orang (40.1%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 10-15 tahun berjumlah 25 orang (13.4%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 15-20 tahun berjumlah 16 orang (8.6%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 20-25 tahun berjumlah 7 orang (3.7%). Jumlah responden yang sudah bekerja selama lebih dari 25-30 tahun berjumlah 3 orang (1.6%).

Berdasarkan tabel 4.11, jumlah responden yang lama bekerjanya di posisi saat ini antara 1-2 tahun berjumlah 92 orang atau 48.9%. Jumlah responden yang lama bekerjanya di posisi saat ini antara 2-5 tahun berjumlah 67 orang atau 35.6%. Jumlah responden yang lama bekerjanya di posisi saat ini antara 5-10 tahun berjumlah 21 orang atau 11.2%. Jumlah responden yang lama bekerjanya di posisi saat ini antara 10-15 tahun berjumlah 4 orang atau 2.1%. Jumlah responden yang lama bekerjanya di posisi saat ini antara 15-20 tahun berjumlah 2 orang atau 1.1%.

**Tabel 4.11 Distribusi Responden Bawahan Menurut Lama Bekerja di Posisi**

Lama Bekerja di Posisi	Jumlah	Persentase
1-2 tahun	92	49.5
>2-5 tahun	67	36.0
>5-10 tahun	21	11.3
>10-15 tahun	4	2.2
>15-20 tahun	2	1.1
Total	186	100.0

Sumber: data primer yang diolah

#### 4.2 Karakteristik Sampel Atasan

**Tabel 4.12 Distribusi Atasan Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	2	1.1
Laki-laki	186	98.9
Total	188	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel diatas, jumlah responden atasan mayoritas ialah laki-laki dengan jumlah 186 orang (98.9%) sedangkan sisanya 2 orang perempuan.

**Tabel 4.13 Distribusi Atasan Menurut Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
25-34 tahun	47	25.7
35-44 tahun	55	30.1
45-54 tahun	65	35.5
55-64 tahun	13	7.1
>64 tahun	3	1.6
Total	183	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 4.13 diatas, responden yang mempunyai usia 25-34 tahun berjumlah 47 orang (25.7%). Jumlah responden yang mempunyai usia 35-44 tahun berjumlah 55 orang (30.1%). Responden yang mempunyai usia 45-54 tahun ada sebanyak 65 orang (35.5%). Jumlah responden yang mempunyai usia antara 55-64 tahun sebanyak 13 orang (7.1%) sedangkan responden yang mempunyai usia diatas 64 tahun sebanyak 3 orang (1.6%).

**Tabel 4.14 Distribusi Atasan Menurut Status**

Status	Jumlah	Persentase
Belum menikah	6	3.3
Menikah	172	93.5
Tidak Tahu	6	3.3
Total	184	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Menurut tabel 4.14 diatas, responden yang belum menikah berjumlah 6 orang(3.3%), sedangkan 172 orang (93.5%) responden sudah menikah.

**Tabel 4.15 Distribusi Atasan Menurut Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
<SMA	1	0.6

Universitas Indonesia



**Tabel 4.15 Distribusi Responden Atasan Menurut Pendidikan (lanjutan)**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	7	3.9
Diploma	17	9.4
S1	91	50.3
S2	2	1.1
Tidak Tahu	63	34.8
Total	181	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Menurut tabel 4.15, responden yang mempunyai pendidikan terakhir kurang dari SMA ada 1 orang. Jumlah responden yang mempunyai pendidikan terakhir sekolah menengah atas berjumlah 7 orang (3.9%). Responden yang mempunyai pendidikan terakhir diploma berjumlah 17 orang (9.4%). Jumlah responden mayoritas mempunyai pendidikan terakhir S1 sebanyak 91 orang (50.3%). Responden yang mempunyai pendidikan terakhir S2 berjumlah 2 orang (1.1%).

Berdasarkan tabel 4.16, responden terbagi menjadi tiga kewarganegaraan. Responden dengan kewarganegaraan Jepang mendominasi dengan jumlah 103 orang (55%). Sedangkan responden dengan kewarganegaraan Indonesia berjumlah 84 orang (45%).

**Tabel 4.16 Distribusi Atasan Menurut Kewarganegaraan**

Kewarganegaraan	Jumlah	Persentase
Jepang	103	55
Indonesia	84	45
Total	187	100.0

Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.17 Distribusi Atasan Menurut Posisi**

Posisi	Jumlah	Persentase
<i>Supervisor</i>	8	6.2
Manajer	47	36.2
<i>General Manager</i>	25	19.2
<i>BOD</i>	35	26.9
Staf	15	11.5
Total	130	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Menurut tabel 4.17, jumlah responden yang menempati posisi supervisor ada sebanyak 8 orang (6.2%). Responden yang menempati posisi manajer berjumlah 47 orang (36.2%). Responden yang menempati posisi general manager berjumlah 25 orang (19.2%). Jumlah responden yang menempati board of director sebanyak 35 orang (26.9%), sedangkan responden yang menempati posisi staf berjumlah 15 orang (11.5%).

**Tabel 4.18 Distribusi Atasan Menurut Level Jabatan**

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>Top management</i>	73	39.2
<i>Middle management</i>	105	56.5
<i>Supporting Staff</i>	8	4.3
Total	186	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.18, responden yang berada di level jabatan top management berjumlah 73 orang (39.2%). Responden yang berada di level jabatan middle management berjumlah 105 orang (56.5%), sedangkan responden yang berada di level jabatan supporting staff berjumlah 8 orang (4.3%).

**Tabel 4.19 Distribusi Atasan Menurut Divisi Kerja**

Divisi Kerja	Jumlah	Persentase
<i>Sales &amp; Marketing</i>	9	5.1
<i>Finance &amp; Accounting</i>	13	7.4
<i>Operation</i>	97	55.1
<i>HRM</i>	5	2.8
<i>R&amp;D</i>	24	13.6
<i>IT</i>	5	2.8
<i>Legal</i>	1	.6
<i>Gen. Affairs</i>	3	1.7
Tidak Tahu	19	10.8
Total	176	

Sumber: data primer yang diolah

Menurut tabel 4.19, responden yang bekerja di divisi *sales&marketing* berjumlah 9 orang (5.1%). Responden yang bekerja di divisi *finance&accounting* berjumlah 13 orang (7.4%). Jumlah responden yang bekerja di divisi *operation* sebanyak 97 orang (55.1%). Responden yang bekerja di bagian *human resources management* berjumlah 5 orang (2.8%). Jumlah responden yang bekerja di divisi *research & development (R&D)* ada sebanyak 24 orang (13.6%). Responden yang bekerja di divisi *information technology (IT)* berjumlah 5 orang (2.8%). Jumlah responden yang bekerja di divisi *legal* ada 1 orang, sedangkan 3 orang yang bekerja di divisi *general affairs (GA)*.

Berdasarkan tabel 4.20, responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun di perusahaan ada sebanyak 54 orang (29.5%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 2-5 tahun di perusahaan ada sebanyak 48 orang (26.2%). Jumlah responden yang telah bekerja selama lebih dari 5-10 tahun di perusahaan ada sebanyak 36 orang (19.7%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 10-15 tahun di perusahaan berjumlah 17 orang (9.3%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 15-20 tahun di perusahaan berjumlah 14 orang (7.7%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 20-25 tahun di perusahaan

**Universitas Indonesia**

berjumlah 11 orang (6%), sedangkan 3 orang (1.6%) telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 25-30 tahun.

**Tabel 4.20 Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Perusahaan**

Lama Bekerja di Perusahaan	Jumlah	Persentase
1-2 tahun	54	29.5
>2-5 tahun	48	26.2
>5-10 tahun	36	19.7
>10-15 tahun	17	9.3
>15-20 tahun	14	7.7
>20-25 tahun	11	6.0
>25-30 tahun	3	1.6
Total	183	100.0

Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.21 Distribusi Atasan Menurut Lama Bekerja di Posisi**

Lama Bekerja di Posisi	Jumlah	Persentase
1-2 tahun	78	43.1
>2-5 tahun	80	44.2
>5-10 tahun	13	7.2
>10-15 tahun	8	4.4
>15-20 tahun	1	0.6
>25-30 tahun	1	0.6
Total	181	100.0

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.21, responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun di posisi yang sama ada sebanyak 78 orang (43.1%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 2-5 tahun di posisi yang sama ada sebanyak 80 orang (44.2%). Jumlah responden yang telah bekerja selama lebih dari 5-10 tahun di posisi yang sama ada sebanyak 13 orang (7.2%). Responden yang telah bekerja selama lebih

**Universitas Indonesia**

dari 10-15 tahun di posisi yang sama berjumlah 8 orang (4.4%). Responden yang telah bekerja selama lebih dari 15-20 tahun dan 25-30 tahun di posisi yang sama masing-masing sebanyak 1 orang (0.6%).

### 4.3 Rangkuman Karakteristik Mayoritas Responden dan Atasan

Tabel berikut dibentuk untuk mengetahui mayoritas responden yang menjadi sampel penelitian. Melalui tabel 4.22 dapat disimpulkan bahwa mayoritas sampel memiliki jenis kelamin laki-laki, untuk sampel bawahan berjumlah 172 orang dengan persentase 91.5% sedangkan atasan berjumlah 186 orang dengan persentase 98.9%. Usia mayoritas responden ialah 25-34 tahun dengan jumlah 110 orang atau 58.5%, sedangkan usia mayoritas atasan ialah antara 45-54 tahun dengan berjumlah 65 orang atau persentase 35.5%.

Berikut ialah tabel rangkuman karakteristik mayoritas responden dan atasan:

**Tabel 4.22 Rangkuman Karakteristik Mayoritas Sampel**

<i>Item</i>	Responden			Atasan		
	Variabel	Frekuensi	Persentase	Variabel	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	172	91.5	Laki-laki	186	98.9
Usia	25-34 tahun	110	58.5	45-54 tahun	65	35.5
Status	Menikah	144	76.6	Menikah	172	93.5
Pendidikan	S1	107	56.9	S1	91	50.3
Kewarganegaraan	Indonesia	183	97.3	Jepang	103	55
Pengalaman kerja	>5-10 tahun	80	42.6			
Posisi	Supervisor	63	34.2	Manajer	47	36.2
Level Jabatan	<i>Mid management</i>	97	51.9	<i>Mid management</i>	105	56.5
Divisi Kerja	<i>Operation</i>	117	65.7	<i>Operation</i>	97	55.1
Lama Bekerja di Perusahaan	>5-10 tahun	75	40.1	1-2 tahun	54	29.5
Lama Bekerja di Posisi	1-2 tahun	92	49.5	>2-5 tahun	80	44.2

Sumber: data primer yang diolah

Mayoritas sampel responden dan atasan memiliki status sudah menikah, untuk sampel responden berjumlah 144 orang sedangkan atasan berjumlah 172 orang. Pendidikan yang dimiliki responden dan atasan, mayoritas S1 dengan jumlah 107 orang untuk responden dan 91 orang untuk atasan. Mayoritas sampel responden mempunyai kewarganegaraan Indonesia dengan jumlah 183 orang (97.3%), sedangkan mayoritas sampel atasan mempunyai kewarganegaraan Jepang berjumlah 103 orang atau 55%.

Pengalaman kerja responden mayoritas antara >5-10 tahun dengan jumlah 80 orang (42.6%). Mayoritas posisi kerja responden ialah supervisor dengan jumlah 63 orang (34.2%), sedangkan posisi kerja atasan mayoritas ialah manajer dengan jumlah 47 orang (36.2%). Untuk level jabatan, mayoritas responden dan atasan berada di level mid management. Jumlah responden sebanyak 97 orang (51.9%) dan atasan sebanyak 105 orang (56.5%).

Mayoritas responden berada di divisi operasi dengan jumlah sebanyak 117 orang (65.7%), begitu juga dengan atasan mayoritas berada di divisi operation dengan jumlah sebanyak 97 orang (55.1%). Mayoritas responden bawahan telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 5-10 tahun dengan jumlah 75 orang (40.1%) sedangkan atasan mayoritas telah bekerja di perusahaan selama 1-2 tahun dengan jumlah 54 orang (29%).

#### **4.4 Hasil Analisis Data**

Untuk melihat persepsi responden tentang pemilihan gaya manajemen konflik antara manajer Jepang dan Indonesia, data kuesioner yang telah dikumpulkan dan diolah kemudian dijadikan sebagai bahan analisis deskriptif. Langkah awal yang harus dilakukan menginterpretasikan nilai *mean*, dibagi menjadi tiga rentang skala kategori yang ditunjukkan sebagai berikut:

- a. 1-2.33 untuk kategori rendah
- b. 2.34-3.67 untuk kategori sedang
- c. 3.68- 5 untuk kategori tinggi

#### 4.4.1 Analisis Manajemen Konflik Manajer Jepang di PT. X dan PT. Z

Analisis *mean* dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya manajemen konflik dari manajer Jepang dan Indonesia. Pada tabel 4.23 terlihat hasil olah data dari peringkat nilai *mean* dari masing-masing dimensi gaya manajemen konflik manajer Jepang menurut persepsi karyawan. Tabel 4.23 menunjukkan bahwa manajer Jepang menerapkan kelima gaya manajemen konflik, meski mempunyai peringkat dalam cara penerapannya.

**Tabel 4.23 Nilai *mean* gaya manajemen konflik manajer Jepang**

Peringkat	Gaya Manajemen Konflik	<i>Mean</i>	Kategori
1	<i>Integrating</i>	3.9	Tinggi
2	<i>Compromising</i>	3.62	Sedang
3	<i>Obliging</i>	3.17	Sedang
4	<i>Dominating</i>	3.05	Sedang
5	<i>Avoiding</i>	2.59	Sedang

Sumber: data primer yang diolah

Mengacu pada tabel 4.23, gaya manajemen konflik *integrating* manajer Jepang berada di peringkat pertama dengan nilai *mean* sebesar 3.9, yang berarti masuk dalam kategori tinggi. Peringkat kedua dalam penilaian gaya manajemen konflik menurut persepsi karyawan ialah *compromising*, dengan nilai *mean* sebesar 3.62 yang termasuk dalam kategori sedang. Gaya manajemen konflik yang terdapat dalam peringkat ketiga bagi manajer Jepang ialah *obliging* dengan nilai *mean* yang didapat dari persepsi karyawan ialah 3.17 yang berarti masuk dalam kategori sedang.

Untuk peringkat keempat, gaya manajemen konflik manajer Jepang ialah *dominating* dengan nilai *mean* sebesar 3.05, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Peringkat terakhir dalam penerapan gaya manajemen konflik

manajer Jepang ialah *avoiding* dengan nilai *mean* yang didapat dari persepsi karyawan ialah sebesar 2.59, yang berarti terdapat dalam kategori sedang

#### 4.4.2 Analisis Manajemen Konflik Manajer Indonesia di PT. X dan PT. Z

Pada tabel 4.24 terlihat hasil olah data dari peringkat nilai *mean* dari masing-masing dimensi gaya manajemen konflik manajer Indonesia menurut persepsi karyawan. Tabel 4.24 menunjukkan bahwa manajer Indonesia menerapkan kelima gaya manajemen konflik, meski mempunyai peringkat dalam cara penerapannya.

Mengacu pada tabel 4.24, gaya manajemen konflik *integrating* menurut persepsi karyawan pada manajer Indonesia menempati peringkat pertama dengan nilai *mean* sebesar 3.8, yang berada pada kategori tinggi. Peringkat kedua dalam penerapan gaya manajemen konflik manajer Indonesia ialah *compromising* dengan nilai *mean* sebesar 3.65, yang berada di kategori sedang. Gaya manajemen konflik yang terdapat dalam peringkat ketiga bagi manajer Indonesia ialah *dominating* dengan nilai *mean* yang didapat dari persepsi karyawan ialah 3.28 yang berarti masuk dalam kategori sedang.

**Tabel 4.24 Nilai *mean* gaya manajemen konflik manajer Indonesia**

Peringkat	Gaya Manajemen Konflik	<i>Mean</i>	Kategori
1	<i>Integrating</i>	3.8	Tinggi
2	<i>Compromising</i>	3.65	Sedang
3	<i>Dominating</i>	3.28	Sedang
4	<i>Obliging</i>	3.24	Sedang
5	<i>Avoiding</i>	2.76	Sedang

Sumber: data primer yang diolah

Untuk peringkat keempat, gaya manajemen konflik manajer Indonesia ialah *obliging* dengan nilai nilai *mean* sebesar 3.24, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Peringkat terakhir dalam penerapan gaya manajemen konflik



manajer Indonesia ialah *avoiding* dengan nilai *mean* yang didapat dari persepsi karyawan ialah sebesar 2.59, yang berarti terdapat dalam kategori sedang.

#### 4.4.3 Analisis Data Penerapan Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Indonesia

Mengacu kepada tabel 4.23 dan 4.24, melihat nilai *mean* yang didapatkan dari pengolahan data persepsi karyawan terhadap penerapan manajemen konflik manajer Jepang dan Indonesia terdapat perbedaan penerapan pada penempatan peringkat masing-masing dimensi. Peringkat pertama manajer Jepang dan Indonesia mempunyai gaya manajemen konflik yang sama yaitu *integrating* (3.9 dan 3.8). Penempatan peringkat kedua bagi manajer Jepang dan Indonesia juga mempunyai gaya manajemen konflik yang sama yaitu *compromising* dengan nilai *mean* 3.62 dan 3.65. Peringkat ketiga untuk manajer Jepang ialah gaya manajemen konflik *obliging* dengan nilai *mean* 3.17, sedangkan peringkat ketiga manajer Indonesia ialah *dominating* dengan nilai *mean* 3.28. Untuk gaya manajemen konflik peringkat keempat manajer Jepang ialah *dominating* dengan nilai *mean* 3.05, sedangkan untuk manajer Indonesia ialah *obliging* dengan nilai *mean* 3.24. Peringkat kelima untuk manajer Jepang dan Indonesia ialah sama yaitu *avoiding* dengan nilai *mean* 2.59 dan 2.76.

#### 4.4.4 Analisis Perbedaan Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Indonesia

**Tabel 4.25 Perbandingan Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia**

Dimensi Gaya Manajemen Konflik	Mean		Signifikansi
	Manajer Jepang	Manajer Indonesia	
<i>Integrating</i>	3.9	3.8	0.15
<i>Obliging</i>	3.62	3.65	0.23
<i>Avoiding</i>	<b>3.17</b>	<b>3.28</b>	<b>0.02</b>
<i>Dominating</i>	<b>3.05</b>	<b>3.24</b>	<b>0.006</b>

Universitas Indonesia

**Tabel 4.25 Perbandingan Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (lanjutan)**

Dimensi Gaya Manajemen Konflik	Mean		Signifikansi
	Manajer Jepang	Manajer Indonesia	
<i>Compromising</i>	2.59	2.76	0.70

Sumber: data primer yang diolah

Menurut Tabel 4.25 terdapat perbedaan secara signifikan pada 2 dimensi gaya manajemen konflik manajer Jepang dan Manajer Indonesia. Perbedaan pertama ialah pada gaya manajemen konflik *avoiding*, dan perbedaan kedua ialah pada gaya manajemen konflik *dominating*. Kedua dimensi tersebut mempunyai nilai signifikansi dibawah 0.05 (5%) yang menunjukkan bahwa memang terdapat perbedaan yang signifikan diantara manajer Jepang dan Indonesia.

## 4.5 Diskusi

### 4.5.1 Gaya Manajemen Konflik Manajer Jepang di PT. X dan PT. Z

Mengacu kepada tabel 4.23 terlihat bahwa manajer Jepang menggunakan kelima gaya manajemen konflik *interpersonal* yaitu, *integrating*, *obliging*, *avoiding*, *dominating*, dan *compromising*. Melihat kepada persepsi karyawan, gayamanajemen konflik *integrating* merupakan gaya manajemen yang paling sering digunakan oleh manajer, karena mempunyai nilai *mean* tertinggi diantara gaya manajemen konflik lainnya. Di bawah ini akan dijelaskan gaya manajemen konflik manajer Jepang.

#### a. Gaya manajemen konflik *Integrating* manajer Jepang

Menurut Rahim (1983), *integrating* ialah sebuah gaya manajemen konflik yang diambil untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang kooperatif seperti melakukan diskusi untuk membuat alternatif-alternatif dan memilih salah satu yang paling cocok dalam penyelesaian konflik. Dari tabel 4.23 menunjukkan *integrating* mempunyai nilai *mean* 3.9, yang berarti terdapat dalam kategori

tinggi. Didukung oleh pendapat responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, pendapat responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh pendapat responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *integrating* manajer Jepang ialah:

- a) *Kurang memberikan solusi pada masalah yang timbul* (responden 131),
- b) *Kadang kurang mencermati suatu masalah, sehingga muncul perdebatan* (responden 164),
- c) *Kurang memahami masalah yang ada dan dipahami oleh bawahan di lapangan. Mungkin karena kurang waktu untuk berdiskusi terutama untuk yang di kantor cabang* (responden 165),
- d) *Mungkin karena ada beberapa hal yang belum dikuasai sehingga ketika timbul permasalahan seringkali lama dan terlambat dalam menganalisa dan memecahkan masalah* (responden 178).

Dari hasil komentar responden yang ada, terlihat bahwa manajer Jepang masih mau berdiskusi untuk memecahkan masalah tetapi menurut komentar responden, manajer Jepang terkadang tidak memberikan solusi yang tepat. Hal itu bisa memicu perdebatan yang berkelanjutan, seperti komentar responden nomor 164. Selain itu, permasalahan juga timbul karena manajer Jepang seringkali terlambat dalam menganalisa dan memecahkan masalah, hal ini juga terhubung dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik. Menurut Kreitner & Kinicki (2010) gaya manajemen konflik *integrating* membutuhkan waktu yang cukup lama.

Contoh pendapat responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *integrating* manajer Jepang ialah:

- a) *Mementingkan bekerja sebagai suatu tim, sehingga bila timbul konflik akan selalu berusaha memecahkan konflik tersebut secara bersama* (responden 10),

- b) *Penyelesaian konflik dengan mempersatukan (integrating)* (responden 15),
- c) *Semua masalah yang berhubungan dengan pekerjaan didiskusikan dengan bawahan untuk menemukan titik masalah* (responden 114),
- d) *Mencoba mencari solusi yang terbaik sebelum suatu permasalahan terjadi* (responden 118),
- e) *Kadang dapat diajak diskusi/bicara untuk masalah-masalah rutin pekerjaan saja yang sangat riskan dengan pertimbangan bobot pekerjaan* (responden 119),
- f) *Selalu menyelesaikan secara terbuka* (responden 146),
- g) *Lebih banyak analisa tentang masalah-masalah yang muncul di PT.Z* (responden 154),
- h) *Selalu mencari solusi dari suatu permasalahan untuk mencegah masalah terulang kembali* (responden 166),
- i) *Konflik yang terjadi berusaha diselesaikan dengan bawahan dengan cara dan karakteristik sendiri* (responden 167),
- j) *Mau mengerti sampai akar masalah* (responden 168),

Dari komentar positif responden tentang gaya manajemen konflik *integrating*, terlihat bahwa manajer Jepang sangat kooperatif dalam mengidentifikasi masalah, membentuk alternatif, dan memilih solusi yang paling tepat. Manajer Jepang bisa dikatakan sangat kooperatif dalam berdiskusi dan seperti komentar responden 114 dan 119. Manajer Jepang sangat bisa membentuk alternatif untuk mendapatkan solusi seperti komentar responden nomor 10, 118 dan 166. Komentar responden yang bersifat positif ini, menunjukkan bahwa manajer Jepang sangat bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

#### **b. Gaya manajemen konflik *Obliging* manajer Jepang**

*Obliging* menurut Rahim (1983) gaya manajemen konflik dimana satu pihak mengalah kepada pihak yang lainnya dalam persetujuan konflik. Dari tabel 4.23 menunjukkan *obliging* mempunyai nilai *mean* 3.17, yang berarti terdapat

dalam kategori sedang. Didukung oleh pendapat responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, pendapat responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *obliging* manajer Jepang tidak ditemukan, namun komentar yang bersifat positif ialah:

- a) *Ketika terjadi konflik atau terjadi perbedaan pendapat, beliau cukup memberi ruang untuk saya bisa menyampaikan ide/keinginan sejalan dengan permintaan beliau juga agar saya bisa memahami ide/keinginannya* (responden 14),
- b) *Tidak menggunakan posisinya untuk menentukan suatu pemecahan masalah, tetapi menggunakan ilmu pengetahuan yang ada untuk menyelesaikannya* (responden 137),
- c) *Umumnya lebih terbuka dalam membicarakan suatu problem/kasus dan lebih mudah untuk diskusi* (responden 149),
- d) *Orang Jepang berani mengaku salah dan langsung memperbaiki kesalahan* (responden 157),
- e) *Mencoba menjembatani apabila terjadi konflik* (responden 163),
- f) *Tidak pernah ada konflik yang terjadi dari bawahan, dan selalu bersikap profesional dalam bekerja* (responden 179).

Melihat komentar positif responden tentang manajemen konflik *obliging*, terlihat bahwa manajer Jepang cukup memenuhi harapan dari bawahannya. Hal tersebut terlihat dari komentar responden nomor 14, yang menyatakan bahwa manajer Jepang cukup memberi ruang agar karyawan bisa menyampaikan ide dan pendapatnya.

Selain itu, manajer Jepang juga mau mengakui kesalahannya dan langsung memperbaikinya seperti yang dikatakan responden 157. Dengan cukupnya ruang yang diberikan kepada karyawan, akan memberikan dampak positif bagi PT.X dan PT.Z, bisa mengurangi konflik *interpersonal* karena karyawan mempunyai kesempatan untuk berpikir dan belajar menyelesaikan konflik.

**c. Gaya manajemen konflik *Avoiding* manajer Jepang**

Menurut Rahim (1983) *avoiding* ialah menghindari konflik yang sedang dihadapi, berusaha untuk menunda pembahasan dan penyelesaian tentang konflik yang sedang berlangsung. *Avoiding* tidak baik digunakan karena hanya akan menyimpan suatu masalah yang ada dan masalah tersebut akan kembali muncul seiring waktu berjalan. Dari tabel 4.23 menunjukkan *avoiding* mempunyai nilai *mean* 2.59, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh pendapat responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, pendapat responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Jepang ialah:

- a) *Cenderung untuk melakukan sesuatu tanpa konflik* (responden 19),
- b) *Cenderung acuh terhadap masalah yang muncul* (responden 135),
- c) *Terkadang dia cenderung membuat konflik/apabila ada suatu masalah yang susah untuk ditanganinya sendiri* (responden 147).

Berdasarkan komentar negatif responden tentang gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Jepang, terlihat bahwa manajer Jepang cukup acuh terhadap masalah yang muncul. Hal seperti ini memberikan dampak negatif bagi penyelesaian konflik, terutama menyangkut konflik yang terjadi karena kegiatan rutinitas operasional di dalam perusahaan yang harus cepat membutuhkan penyelesaian. Manajer Jepang, mungkin terlihat cukup acuh dalam masalah, karena memang ada kemungkinan manajer Jepang tidak menguasai tentang cara penyelesaian masalah tersebut.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Jepang ialah:

- a) *Manajemen konflik atasan langsung berubah-ubah kadang kooperatif kadang menghindar* (responden 24),
- b) *Pemecahan masalah hanya pada saat meeting* (responden 161),

**Universitas Indonesia**

- c) *Bila terjadi konflik inisiatif untuk menyelesaikan ada, dan menghindari ada nya konflik dengan bawahan* (responden 182).

Melihat komentar positif dari responden tentang manajemen konflik *avoiding*, bisa terlihat bahwa manajer Jepang cukup mempunyai itikad baik dalam penyelesaian konflik, meskipun pemecahan masalah tersebut hanya pada saat *meeting* seperti komentar responden 161. Hal itu terlihat juga dari komentar responden nomor 24, manajemen konflik atasan langsung berubah-ubah kadang kooperatif kadang menghindar

#### d. **Gaya manajemen konflik *Dominating* manajer Jepang**

Menurut Rahim (1983) *dominating* ialah salah satu pihak mementingkan dirinya dan membuat pihak lain kalah dalam konflik, hal ini akan berdampak buruk bagi mental karyawan apabila terlalu sering digunakan. Karyawan akan merasa terintimidasi dengan atasan yang selalu menerapkan gaya manajemen konflik ini. Dari tabel 4.23 menunjukkan *dominating* mempunyai nilai *mean* 3.05, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh pendapat responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, pendapat responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *dominating* manajer Jepang ialah:

- a) *Apabila terjadi konflik sebagai atasan biasanya langsung berargumen di forum terbuka; seharusnya memanggil bawahan diajak diskusi di dalam ruangan* (responden 3),
- b) *Kadang dalam mengambil keputusan tidak dengan musyawarah, jadi langsung ada standart yang keluar* (responden 120),
- c) *Sering mengambil keputusan sendiri* (responden 124),
- d) *Apabila terjadi perbedaan pendapat sering mengambil keputusan sendiri* (responden 125),

- e) *Keputusan yang diambil atau saran-saran yang diberikan lebih bersifat satu arah, kurang mempertimbangkan masukan dari bawahan tanpa memberikan keterangan teknis mengenai hal itu (responden 128),*
- f) *Selalu menggunakan pengaruhnya dalam memecahkan masalah (responden 134),*
- g) *Sulit menerima pendapat bawahan (responden 140),*
- h) *Apabila ada hal-hal yang diinginkan harus diselesaikan dengan cepat (responden 145),*
- i) *Setiap pemecahan masalah pasti ada konflik, tetapi harus dipecahkan dengan kepala dingin dan pemecahan masalah harus jelas dan tegas (responden 150),*
- j) *Terkadang solusi yang kita tawarkan tidak diterima karena tidak logis buat dia (responden 172),*
- k) *Lebih mementingkan ide pribadinya untuk menyelesaikan masalah yang ada (responden 181),*
- l) *Selalu mementingkan sesama (golongan) jenis asal (warga negara), jadi untuk kepemimpinan belum bisa familiar dengan lingkungan kerja, keputusan masih banyak memihak ke asalnya (responden 187).*

Mengacu kepada komentar negatif responden terhadap gaya manajemen konflik *dominating*, manajer Jepang terlihat cukup mempunyai *preference* untuk mendominasi saat menangani konflik. Terlihat pada komentar responden 128 yang mengatakan keputusan yang diambil bersifat satu arah.

Hal ini berhubungan jika melihat distribusi atasan yang mayoritas lebih tua (45- 54 tahun) dari bawahannya (25-34 tahun). Manajer Jepang juga terlihat menggunakan gaya manajemen konflik *dominating* saat ingin cepat menyelesaikan konflik (responden 145), karena kemungkinan mempunyai hal yang lebih penting untuk diselesaikan.



Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *dominating* manajer Jepang ialah:

- a) *Bagus, tegas, tidak mentolerir pelanggaran* (responden 121),
- b) *Tegas sesuai dengan standar atau aturannya* (responden 123).

Melihat komentar positif untuk manajemen konflik *dominating* ini, manajer Jepang terlihat cukup mempunyai tujuan yang jelas meskipun harus mendominasi sesuai dengan keinginannya. Manajer Jepang tidak memberikan toleransi atas pelanggaran seperti pada komentar responden 121. Hal ini baik untuk dilakukan, mengingat PT.X dan PT.Z ialah perusahaan manufaktur yang bagian pentingnya ialah dalam unit operasional, kualitas barang yang diproduksi merupakan prioritas utama.

**e. Gaya manajemen konflik *Compromising* manajer Jepang**

Menurut Rahim (1983) manajemen konflik *compromising* ialah saat terjadi konflik kedua pihak harus memberi dan menerima kekurangan dan kelebihan masing-masing, berdiskusi untuk mencari alternatif dalam menyelesaikan masalah. Dari tabel 4.23 menunjukkan *compromising* mempunyai nilai *mean* 3.62, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh pendapat responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, pendapat responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *compromising* manajer Jepang ialah:

- a) *Dalam setiap penyelesaian masalah dengan bawahan dengan jalan diskusi walaupun terkadang menjadi pemarah/tidak sabaran* (responden 177).

Berdasarkan komentar negatif responden tentang manajemen konflik *compromising* manajer Jepang, terlihat bahwa karakter individu berperan penting dalam penyelesaian konflik. Meskipun begitu itikad baik untuk tetap ingin menyelesaikan dengan cara kompromi cukup ditunjukkan oleh manajer Jepang.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *compromising* manajer Jepang ialah:

- a) *Cukup baik dalam menyelesaikan masalah dalam internal kasus (responden 9),*
- b) *Jarang sekali diantara kita ada beda pendapat, walaupun ada pasti langsung didiskusikan sehingga tercapai jalan yang terbaik. Yang jelas enak bekerja dengan dia (responden 25),*
- c) *Dalam mengatasi masalah selalu terbuka dan memberikan penyelesaian secara logis (responden 129),*
- d) *Compare langsung dengan sumber masalah dan diskusi langsung (responden 130),*
- e) *Setiap ada problem harus diselesaikan secara mendalam untuk menganalisa dan improve agar problem cepat selesai (responden 153),*
- f) *Selalu mau mendengar keluhan dan masalah dari bawahan dan memberikan ide-ide untuk pemecahannya (responden 156),*
- g) *Manajemen konflik atasan langsung setiap ada masalah dia ingin dipecahkan bersama-sama dan dia memberikan solusi dari problem solving tersebut (responden 186),*
- h) *Teliti & cermat dalam mengambil suatu keputusan. Melihat langsung akar permasalahan agar dapat menganalisa & melakukan perbaikan (responden 188).*

Melihat komentar positif responden, manajer Jepang terlihat cukup menyukai berdiskusi dengan bawahan untuk mencapai kata sepakat. Terlihat dari komentar yang paling menonjol dalam mendukungnya yaitu pada responden 156 dan 186 yang menyatakan bahwa manajer Jepang juga cukup melibatkan bawahan dalam melakukan kompromi untuk menentukan solusi penyelesaian masalah.

#### 4.5.2 Gaya Manajemen Konflik Manajer Indonesia di PT. X dan PT. Z

##### a. Manajemen konflik *Integrating* manajer Indonesia

Menurut Rahim (1983), *integrating* ialah sebuah gaya manajemen konflik yang diambil untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang kooperatif seperti melakukan diskusi untuk membuat alternatif-alternatif dan memilih salah satu yang paling cocok dalam penyelesaian konflik. Dari tabel 4.23 menunjukkan *integrating* mempunyai nilai *mean* 3.8, yang berarti terdapat dalam kategori tinggi. Didukung oleh komentar responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, komentar responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *integrating* manajer Indonesia ialah:

- a) *Pemberian keputusan harus lebih efektif dan tepat guna* (responden 54),
- b) *Manajemen konflik yang diciptakan masih belum maksimal, belum menimbulkan motivasi terhadap masalah/ problem yang terjadi agar cepat selesai*(responden 62),
- c) *Manajemen konflik yang diterapkan masi perlu diperbaiki terutama untuk penyelesaian masalah secara total* (responden 111).

Melihat komentar negatif mengenai manajemen konflik *integrating*, manajer Indonesia terlihat cukup mencoba memecahkan masalah dengan cara berdiskusi namun ketika memberi keputusan masih kurang tepat dan tidak menyelesaikan masalah sampai ke akarnya. Hal tersebut menimbulkan kurangnya motivasi dan rasa sungkan dari bawahan seperti yang terdapat pada komentar responden 52 dan 62.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *integrating* manajer Indonesia ialah:

- a) *Secara overall dapat dijadikan tumpuan dan mampu memberikan solusi dalam suatu permasalahan yang muncul* (responden 31),
- b) *Mencari akar permasalahan dan menyelesaikannya permasalahan secara bersama* (responden 46),
- c) *Pembuatan kebijakan dan keputusan cukup demokratis* (responden 53),
- d) *Selalu berusaha menyelesaikan masalah dan menghadapi problem dan penyelesaiannya* (responden 56),
- e) *Berperan cukup aktif dalam setiap penanganan masalah* (responden 66),
- f) *Bekerja dengan bawahannya untuk mendapatkan pemahaman dan solusi yang tepat* (responden 80),
- g) *Suka membantu menemukan ide-ide baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan* (responden 93),
- h) *Jika terjadi konflik semua seksi yang terlibat langsung dipertemukan* (responden 107).

Melihat komentar positif dari responden mengenai gaya manajemen konflik *integrating*, manajer Indonesia terlihat sangat aktif dalam memberikan solusi yang tepat dalam penyelesaian masalah. Manajer Indonesia juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat langsung dalam menyelesaikan masalah, bersikap demokratis dan memunculkan ide-ide baru.

#### **b. Gaya manajemen konflik *Obliging* manajer Indonesia**

*Obliging* menurut Rahim (1983) gaya manajemen konflik dimana satu pihak mengalah kepada pihak yang lainnya dalam perseteruan konflik. Manajer Indonesia lebih sering menerapkan manajemen konflik *obliging* karena melihat dari budaya Indonesia yang sering mendahulukan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri. Dari tabel 4.23 menunjukkan *obliging* mempunyai nilai *mean* 3.24, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh komentar

**Universitas Indonesia**

responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, komentar responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *obliging* manajer Indonesia ialah:

- a) *Tidak semua pemimpin bisa menuruti keinginan anak buahnya* (responden 96).

Melihat komentar negatif dari responden, manajer Indonesia terlihat kurang mengalah dan kurang mengerti dengan bawahannya.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *obliging* manajer Indonesia ialah:

- a) *Melakukan pendekatan kepada bawahan untuk membangun komunikasi, walaupun terkadang lebih sering pendekatan itu terlebih dulu datangnya dari bawahan* (responden 105).

Melihat komentar positif dari responden, manajer Indonesia cukup menyukai membangun komunikasi dengan bawahan sebelum menyelesaikan konflik. Hal ini menjadi penting karena, komunikasi yang baik akan melancarkan kegiatan rutinitas di PT.X dan PT.Z.

### c. **Gaya manajemen konflik *Avoiding* manajer Indonesia**

Menurut Rahim (1983) *avoiding* ialah menghindari konflik yang sedang dihadapi, berusaha untuk menunda pembahasan dan penyelesaian tentang konflik yang sedang berlangsung. *Avoiding* tidak baik digunakan karena hanya akan menyimpan suatu masalah yang ada dan masalah tersebut akan kembali muncul seiring waktu berjalan. Dari tabel 4.23 menunjukkan *avoiding* mempunyai nilai *mean* 2.76, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh komentar responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, komentar responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Indonesia ialah:

- a) *Penyelesaian terhadap suatu masalah sering tidak tuntas (responden 30),*
- b) *Kurangnya keberanian mengambil keputusan menyebabkan konflik yang timbul menjadi meningkat keseriusannya(responden 61),*
- c) *Dalam beberapa hal menghindari adu argumen secara panjang lebar terhadap suatu masalah sehingga kadang tidak ada kejelasan solusi untuk jalan tengah pemecahan masalah dan masalah tetap menjadi masalah yang mengambang(responden 81),*
- d) *Kadang-kadang kurang responsive terhadap permasalahan bawahannya, terkesan kurang peduli dengan hal-hal yang dihadapi bawahannya terhadap masalah kantor(responden 112).*

Berdasarkan komentar negatif responden tentang gaya manajemen konflik, manajer Indonesia terlihat cukup menghindari konflik, disebabkan karena kurangnya waktu dan keberanian dalam mengambil keputusan (responden 61). Hal itu membuat manajer Indonesia terkesan kurang peduli dengan hal yang dihadapi bawahannya (responden 112). Jika dilihat dari contoh komentar responden itu, manajer Indonesia tidak seharusnya melakukan hal tersebut, karena hanya akan menyelesaikan masalah sementara dan masalah tersebut akan muncul lagi di kemudian waktu.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Indonesia ialah:

- a) *Atasan saya merupakan orang yg termasuk terbuka tetapi selama dia masih bisa menyelesaikan masalah, dia akan berusaha menyelesaikan masalah tersebut sendiri (responden 50)*
- b) *Kurang cepat tanggap bila terjadi konflik internal (responden 110).*

Berdasarkan komentar positif dari responden, manajer Indonesia cukup mau menyelesaikan masalah, hanya saja kurang sensitif bila terjadi konflik internal (responden 110). Manajer Indonesia juga masih mau menyelesaikan

masalah, tetapi berusaha untuk menyelesaikan masalah tersebut sendiri. Padahal sebaiknya dalam organisasi, lebih baik apabila masalah diselesaikan secara bersama-sama supaya solusi yang dipilih ialah benar-benar bisa menyelesaikan masalah.

**d. Gaya manajemen konflik *Dominating* manajer Indonesia**

Menurut Rahim (1983) *dominating* ialah salah satu pihak mementingkan dirinya dan membuat pihak lain kalah dalam konflik, hal ini akan berdampak buruk bagi mental karyawan apabila terlalu sering digunakan. Karyawan akan merasa terintimidasi dengan atasan yang selalu menerapkan gaya manajemen konflik ini. Dari tabel 4.23 menunjukkan *dominating* mempunyai nilai *mean* 3.28, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh komentar responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, komentar responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *dominating* manajer Indonesia ialah:

- a) *Tidak terlalu konflik karena belum menguasai dan beda pemahaman terhadap proses* (responden 29),
- b) *Untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah masih sedikit memaksakan pendapatnya* (responden 37),
- c) *Tidak mencoba untuk menggali dan mengerti masalah yang dihadapi bawahan dengan lebih sabar sehingga rasa tidak nyaman dan sungkan tercipta* (responden 52),
- d) *Masih bersifat represif* (responden 55),
- e) *Menyalahkan bawahan ketika ada masalah, susah ditemui ketika bawahan membutuhkan keputusan, kurang mendukung bawahan apabila ada ide-ide perbaikan. Takut disalahkan ketika ada masalah, meununjuk orang/bawahan ketika ada masalah*(responden 60),
- f) *Jangan membiarkan anak buah jika terjadi masalah. Memberikan keputsaan kepada bawahan dengan ide sendiri*(responden 99),

**Universitas Indonesia**

- g) *Kokoh dengan pendirian* (responden 108),
- h) *Selama awal kepemimpinan masih ada. Bertentangan dengan idenya, kadang tidak dianggap yang terbaik tetapi bisa terbuka* (responden 109).

Dari komentar negatif responden, manajer Indonesia dalam membuat keputusan sedikit memaksakan pendapatnya, dan terkadang kokoh dengan pendiriannya. Apabila keputusan tersebut tidak berjalan dengan baik, manajer Indonesia menyalahkan bawahannya. Manajer Indonesia juga tidak menganggap ide bawahan yang bertentangan dengan idenya.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *dominating* manajer Indonesia ialah:

- a) *Umumnya tegas atas pendiriannya mengenai suatu masalah* (responden 47),
- b) *Jarang menampilkan konflik baik pribadi maupun konflik tentang kerjaan baik dengan atasannya maupun bawahannya. Sering memaksakan kehendaknya tetapi berani menjamin tanggung jawab terhadap keputusannya* (responden 73),
- c) *Mempertahankan pendapat dan berusaha membuat bawahan mengerti atas gagasan-gagasan yang ada* (responden 78),
- d) *Secara overall dapat menyelesaikan semua konflik yang muncul di internal departemen. Dengan sudut pandang dari atasan* (responden 106),

Berdasarkan komentar positif, manajer Indonesia cukup tegas dan berpendirian mengenai suatu masalah (responden 47), namun secara *overall* dapat menyelesaikan semua konflik dan mampu membuat bawahan mengerti atas gagasan-gagasan yang ada (responden 78).



e. **Gaya manajemen konflik *Compromising* manajer Indonesia**

Menurut Rahim (1983) manajemen konflik *compromising* ialah saat terjadi konflik kedua pihak harus memberi dan menerima kekurangan dan kelebihan masing-masing, berdiskusi untuk mencari alternatif dalam menyelesaikan masalah. Dari tabel 4.23 menunjukkan *compromising* mempunyai nilai *mean* 3.65, yang berarti terdapat dalam kategori sedang. Didukung oleh komentar responden dari hasil pertanyaan terbuka dalam kuesioner, komentar responden tersebut ada yang bersifat negatif dan ada bersifat positif. Contoh komentar responden yang bersifat negatif tentang gaya manajemen konflik *compromising* manajer Indonesia ialah:

- a) *Terjadinya konflik dikarenakan adanya konflik (ketidakcocokan) dengan bawahan. Konflik bisa dihindari bila terjadi kerjasama yang baik dan saling pengertian satu sama lain / atasan dan bawahan terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing-masing (responden 39),*
- b) *Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan (responden 64),*
- c) *Dapat bekerja sama dengan bawahannya untuk memecahkan masalah bersama tapi terkadang belum sampai tuntas(responden 79).*

Melalui komentar negatif dari responden, manajer Indonesia cukup bisa bekerja sama dengan bawahan, namun terkadang masih kurang komunikasi antara atasan dan bawahan dan kurang bisa mengerti kekurangan bawahan. Hal ini membuat ketidaksesuaian dalam pelaksanaan yang berujung kepada pemecahan masalah yang tidak tuntas.

Contoh komentar responden yang bersifat positif tentang gaya manajemen konflik *compromising* manajer Indonesia ialah:

- a) *Bila terjadi masalah langsung diselesaikan (responden 33),*

- b) *Lebih mengambil keputusan bersama dibanding keputusan sepihak (responden 35),*
- c) *Atasan saya seseorang yang mudah untuk berkompromi, dan gampang diajak bekerjasama, tidak semata-mata menggunakan otoritasnya dengan semena-mena (responden 49),*
- d) *Dalam penyelesaian masalah yang bersenggolan dengan bawahan sudah cukup bagus (responden 65),*
- e) *Penanganan konflik cukup bagus & team ada kebersamaan yang kuat/solid. Ada kedekatan personal yang baik antara atasan & bawahan (responden 77),*
- f) *Bersikap demokratis dalam arti sesuai dengan kesepakatan bersama sehingga aktifitas yang akan dijalankan tidak menyimpang dari skala prioritas yang ditetapkan (responden 113).*

Berdasarkan komentar positif responden, manajer Indonesia sudah cukup bagus dalam berkompromi, menerima kekurangan dan kelebihan dan menyelesaikan masalah. Manajer Indonesia juga bersikap demokratis, sehingga aktifitas yang dijalankan tidak menyimpang.

#### **4.5.3 Perbedaan Gaya Manajemen Konflik antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. X dan PT. Z**

Berdasarkan tabel 4.25, perbedaan gaya manajemen konflik Manajer Jepang dan Manajer Indonesia terletak pada 2 dimensi yaitu gaya manajemen konflik *avoiding* dan *dominating*. Untuk menemukan perbedaan tersebut, komentar tentang gaya manajemen konflik manajer Jepang dan manajer Indonesia yang telah dibahas pada subbab sebelumnya menjadi data tambahan untuk analisis.

**a. Perbedaan gaya manajemen konflik *Avoiding* antara manajer Jepang dan manajer Indonesia**

Menurut Rahim (1983) *avoiding* ialah menghindari konflik yang sedang dihadapi, berusaha untuk menunda pembahasan dan penyelesaian tentang konflik yang sedang berlangsung. *Avoiding* tidak baik digunakan karena hanya akan menyimpan suatu masalah yang ada dan masalah tersebut akan kembali muncul seiring waktu berjalan.

Berdasarkan pada tabel 4.25, nilai *mean avoiding* manajer Jepang ialah 2.59, sedangkan untuk manajer Indonesia ialah 2.76. Untuk melihat perbedaan tersebut, komentar responden digunakan untuk data pendukung dalam menemukan perbedaan itu. Pada gaya manajemen konflik *avoiding*, perbedaan manajer Jepang dan Indonesia bisa terlihat pada saat menghindari konflik.

Manajer Jepang menurut komentar responden cenderung untuk melakukan sesuatu tanpa konflik (responden 19), tetapi manajer Jepang menghindari konflik bukan berarti tidak menyelesaikan masalah, namun mencari solusinya seperti pada komentar responden nomor 161, pemecahan masalah hanya saat meeting. Komentar ini menunjukkan bahwa manajer Jepang tidak sepenuhnya menghindari masalah tersebut. Menurut Sheng (2007) orang Jepang suka dengan harmonisasi, apabila menyelesaikan suatu konflik

Contoh komentar PT.X dan PT.Z sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Morris et al. (1994) dalam jurnal Onishi dan Bliss (2006) yang mengemukakan bahwa orang Jepang memilih untuk menekan konflik yang ada. Menurut Lather, Jain dan Shukla (2010) bahwa nilai yang dipegang orang Jepang ialah mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan harmoni dan menghindari konflik terbuka untuk memelihara hubungan yang kuat. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Ohbuchi et al. (1999) dalam jurnal Lather, Jain dan Shukla (2010) yang mengemukakan bahwa orang Jepang lebih menyukai gaya *avoiding*. Masih dalam jurnal yang sama, Ohbuchi et al. (1994) berpendapat bahwa orang Jepang memakai 48% waktunya untuk *avoiding*.

Menurut Hofstede (2005) orang Jepang masuk ke dalam dimensi *long term orientation*, karena dengan menghindari konflik orang Jepang mampu membuat hubungan menjadi lebih baik. Hal ini berhubungan dengan kondisi perusahaan PT.X dan PT.Z yang beroperasi di Indonesia. Demi kelangsungan hubungan bisnis yang baik tentunya, manajer Jepang memikirkan hubungan jangka panjang yang telah terjalin, salah satunya dengan menghindari konflik. Hal lain yang berpengaruh ialah budaya konfusianisme, Chiu et al.(1998) mengatakan bahwa konfusianisme mempengaruhi pengambilan gaya manajemen konflik *avoiding*.

Berbeda dengan manajer Jepang, manajer Indonesia memang cenderung dalam menghindari konflik karena kurangnya keberanian mengambil keputusan (responden 61) dan manajer Indonesia kurang peduli dengan hal-hal yang dihadapi bawahannya (responden 112). Sehingga terkesan oleh karyawan manajer Indonesia, benar-benar menghindari konflik. Contoh komentar responden PT.X dan PT.Z sama dengan Katz (2008) yang mengemukakan bahwa orang Indonesia dalam negosiasi, orang Indonesia lebih suka untuk menghindari dengan tidak membahasnya. Pada penelitian yang dilakukan Su'udy (2009) orang Indonesia cenderung menyukai gaya manajemen konflik *avoiding*. Menurut Suseno (1985) dalam buku Leung dan Tjosvold (1998), konflik merupakan sesuatu yang mengganggu harmoni kehidupan, bagi orang Indonesia harmoni dalam kehidupan bermasyarakat itu sangatlah penting.

**b. Perbedaan gaya manajemen *Dominating* antara manajer Jepang dan manajer Indonesia**

Menurut Rahim (1983) *dominating* ialah salah satu pihak mementingkan dirinya dan membuat pihak lain kalah dalam konflik, hal ini akan berdampak buruk bagi mental karyawan apabila terlalu sering digunakan. Karyawan akan merasa terintimidasi dengan atasan yang selalu menerapkan gaya manajemen konflik ini. Dari tabel 4.25, nilai *mean dominating* manajer Jepang ialah 3.05 sedangkan manajer Indonesia mempunyai nilai *mean* 3.28.

Untuk melihat perbedaan tersebut, komentar responden digunakan untuk data pendukung dalam menemukan perbedaan itu. Perbedaan tersebut bisa terlihat dari contoh komentar responden, yaitu pada saat mempertahankan pendapatnya. Manajer Jepang menurut komentar responden dalam mengambil keputusan memang sangat mendominasi, seperti komentar responden nomor 128 yang mengatakan manajer Jepang bersifat satu arah pada saat mengambil keputusan, dan tanpa memberikan keterangan teknis kepada bawahan mengenai keputusan yang diambil.

Menurut Hofstede (2005) dalam Wirawan dan Irawanto (2007) manajer Jepang masuk ke dalam dimensi *power distance* karena manajer Jepang terlihat cukup menggunakan pengaruhnya dalam mengambil keputusan. Tetapi manajer Jepang bersifat positif dalam menggunakan pengaruhnya, artinya keputusan yang diambil benar-benar untuk menyelesaikan masalah. Seperti komentar responden nomor 123, yang mengatakan bahwa manajer Jepang menunjukkan ketegasannya sesuai dengan standar dan aturan.

Berbeda dengan manajer Jepang, dalam menjelaskan keputusan yang diambil, manajer Indonesia masih mencoba untuk menjelaskan kepada bawahannya alasan mengambil keputusan tersebut. Penelitian Hofstede (2005) dalam Wirawan dan Irawanto (2007) manajer Indonesia masuk ke dalam dimensi *power distance*. Berdasarkan komentar responden, manajer Indonesia lebih cenderung menggunakan kekuasaannya untuk hal yang negatif. Artinya manajer Indonesia cukup memaksakan pendapatnya dalam mengambil keputusan (responden 37) dan ketika keputusan yang diambil tidak tepat, manajer Indonesia cenderung menyalahkan bawahannya meskipun itu adalah idenya sendiri.

Menurut penelitian Hofstede (1973) dalam buku Ghauri dan Usunier (2003), *power distance* ialah suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu kekuasaan yang tidak seimbang di antara orang. Pada negara yang memiliki *power distance* yang tinggi, masyarakat menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. Sementara itu budaya dengan *power distance* yang rendah cenderung untuk melihat persamaan di antara orang dan lebih fokus

**Universitas Indonesia**

kepada status yang dicapai daripada yang disandang oleh seseorang. Penelitian Hofstede menunjukkan bahwa Indonesia berada di peringkat yang cukup tinggi (45 dari 53) untuk *power distance*. Hal tersebut didasarkan pada budaya Indonesia yang menganut konsep bapakisme. Menurut Muhaimin (1980) dalam artikel Djafar (2011) bapakisme ialah sikap hormat, tegas dan menganut prinsip 'asal bapak senang'. Berdasarkan kedua hal tersebut, manajer Indonesia mempunyai *preference* untuk mempertahankan pendapat karena tingkat hirarki.

#### 4.6 Implikasi Manajerial

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 5 gaya manajemen konflik Rahim (1983) diterapkan dalam kategori sedang sampai dengan tinggi. Untuk gaya manajemen konflik *integrating*, berada dalam kategori tinggi, yang berarti manajer secara rutin sering menerapkan gaya manajemen konflik ini untuk mengatasi konflik yang terjadi dalam perusahaan. Penerapan manajemen konflik *integrating* akan membawa permasalahan menemui titik temu yang disetujui oleh kedua pihak. Jenis perusahaan manufaktur yang mempunyai inti bisnis di bagian operasional sangatlah membutuhkan manajemen konflik *integrating* dalam penyelesaian konfliknya.
- b. Peran manajer dalam penerapan manajemen konflik merupakan contoh bagi karyawan, oleh karena itu pemilihan gaya manajemen konflik merupakan sesuatu yang harus dipertimbangkan dengan baik. *Integrating* dan *compromising* merupakan gaya manajemen konflik yang baik dalam penyelesaian konflik. Penyelesaian masalah yang baik, akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif serta terbangunnya kerjasama antar manajer dan bawahan.
- c. Perbedaan penerapan pada dua dimensi manajemen konflik yaitu *dominating* dan *avoiding* manajer Jepang dan manajer Indonesia, membawa persepsi yang berbeda bagi karyawan. Manajer Jepang terlihat masih punya itikad baik untuk menyelesaikan konflik, sedangkan manajer

Indonesia terkesan menghindari dan tidak menyelesaikan konflik. Perusahaan manufaktur yang mempunyai proses dan jadwal kerja yang padat akan sangat kesulitan apabila *dominating* dan *avoiding* masih dalam kategori cukup dalam penerapannya.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai penelitian yang dilakukan di PT.X dan PT.Z untuk melihat perbedaan manajemen konflik manajer Jepang dan Indonesia, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Manajer Jepang dan Indonesia menerapkan 5 gaya manajemen konflik Rahim yaitu *integrating* (tinggi), *obliging* (sedang), *avoiding* (sedang), *dominating* (sedang) dan *compromising* (sedang). *Integrating* (tinggi) artinya manajer Jepang dan Indonesia sangat kooperatif mengidentifikasi masalah dan memilih solusi yang tepat. *Obliging* (sedang) berarti manajer Jepang dan Indonesia cukup mengalah kepada pihak lain. *Avoiding* (sedang) artinya manajer Jepang dan Indonesia cukup menghindari pembahasan tentang konflik yang sedang berlangsung. *Dominating* (sedang) artinya manajer Jepang dan Indonesia cukup mendominasi saat menyelesaikan masalah. *Compromising* (sedang) berarti manajer Jepang dan Indonesia cukup menerima kelebihan dan kekurangan untuk mencari cara terbaik menyelesaikan konflik. Melihat dari hasil *mean* dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen konflik secara keseluruhan, manajer Jepang dan Indonesia mempunyai urutan yang berbeda. Untuk manajer Jepang, urutannya ialah *integrating*, *compromising*, *obliging*, *dominating* dan *avoiding*. Sedangkan untuk manajer Indonesia urutannya ialah *integrating*, *compromising*, *dominating*, *obliging*, dan *avoiding*.
- b. Perbedaan yang ada pada dimensi gaya manajemen konflik *avoiding* dan *dominating*. Perbedaan gaya manajemen konflik *avoiding* manajer Jepang dan Indonesia terletak pada saat menghindari konflik. Manajer Jepang tetap mempunyai itikad baik meski terkesan menghindari konflik, sedangkan manajer Indonesia terkesan menghindari konflik karena kurang



berani mengambil keputusan. Perbedaan gaya manajemen konflik *dominating* manajer Jepang dan Indonesia terletak pada saat mendominasi saat mempertahankan pendapatnya dan pengaruhnya. Manajer Jepang mempertahankan pendapat dan menggunakan pengaruhnya untuk mengambil keputusan yang bisa menyelesaikan masalah, sedangkan manajer Indonesia dalam mempertahankan pendapat dan pengaruhnya kurang bisa menyelesaikan masalah dan cenderung menyalahkan bawahan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya maka saran dapat dikemukakan antara lain:

- a. Mengurangi penerapan gaya manajemen konflik *dominating*, mementingkan pendapat diri sendiri bukan merupakan sikap yang akan menyelesaikan sebuah konflik, sikap seperti itu justru hanya memperkeruh masalah yang ada. PT.X dan PT.Z disarankan untuk mengadakan pelatihan *team building* dua kali dalam setahun di setiap divisi, hal ini dilakukan agar hubungan *interpersonal* karyawan dan juga hubungan atasan dan bawahan semakin erat. Pelatihan yang berisi tentang bagaimana bekerja di dalam tim tersebut diharapkan bisa mengurangi dominasi atasan dan lebih mengarah dalam kerja sama tim.
- b. Mengurangi penerapan gaya manajemen konflik *avoiding* dengan mengadakan pertemuan mingguan antara atasan dan bawahan di setiap divisi. Pertemuan rutin mingguan tersebut meliputi kegiatan diskusi terbuka dan mencari solusi yang paling baik untuk penyelesaian masalah yang sedang terjadi, hal tersebut akan membantu agar masalah yang ada tidak berlarut-larut. Pertemuan mingguan tersebut juga akan membantu untuk mencegah potensi-potensi masalah yang muncul.
- c. Untuk meningkatkan gaya manajemen konflik *compromising*, manajemen dapat melakukan pelatihan komunikasi dalam menyampaikan,

menjelaskan masalah dan berkompromi, pelatihan komunikasi ini bisa dilakukan 3-4 bulan sekali di kelas terbuka dengan membentuk *role play* yang dibentuk sedemikian rupa menyerupai kondisi kerja sesungguhnya. Pelatihan komunikasi ini dapat berupa pelatihan komunikasi verbal dan non-verbal kepada rekan kerja, atasan dan juga bawahan. Selain itu, pelatihan komunikasi juga bisa dilakukan untuk pemilihan media komunikasi, sebagai contoh pemilihan media komunikasi yang lebih pribadi saat ada masalah yang sensitif yang akan memudahkan proses kompromi. Untuk melihat perkembangan setelah pelatihan tersebut, manajemen harus membuat tim untuk mengamati dan menilai bagaimana perkembangan penyampaian konflik dan cara berkompromi dari pertemuan rutin mingguan yang telah disebutkan di poin sebelumnya.

- d. Untuk mengurangi penerapan gaya manajemen konflik *dominating* (mendominasi) dan *avoiding* (menghindar), manajemen disarankan membuat pelatihan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), yang mengajak bawahan untuk bertransformasi. Transformasi yang dilakukan adalah berupa perubahan yang ditujukan untuk kepentingan bersama berupa tujuan, nilai-nilai, kebutuhan, keyakinan, dan juga aspirasi. Untuk atasan manajer Jepang dan manajer Indonesia, hal ini akan memberikan pandangan kepada manajer tentang bagaimana cara memimpin bawahan dan cara mengatasi masalah dengan lebih baik. Pelatihan kepemimpinan ini bisa dilakukan setahun sekali, dengan harapan perbaikan gaya kepemimpinan akan berpengaruh kepada pemilihan gaya manajemen konflik yang ada di PT.X dan PT.Z.

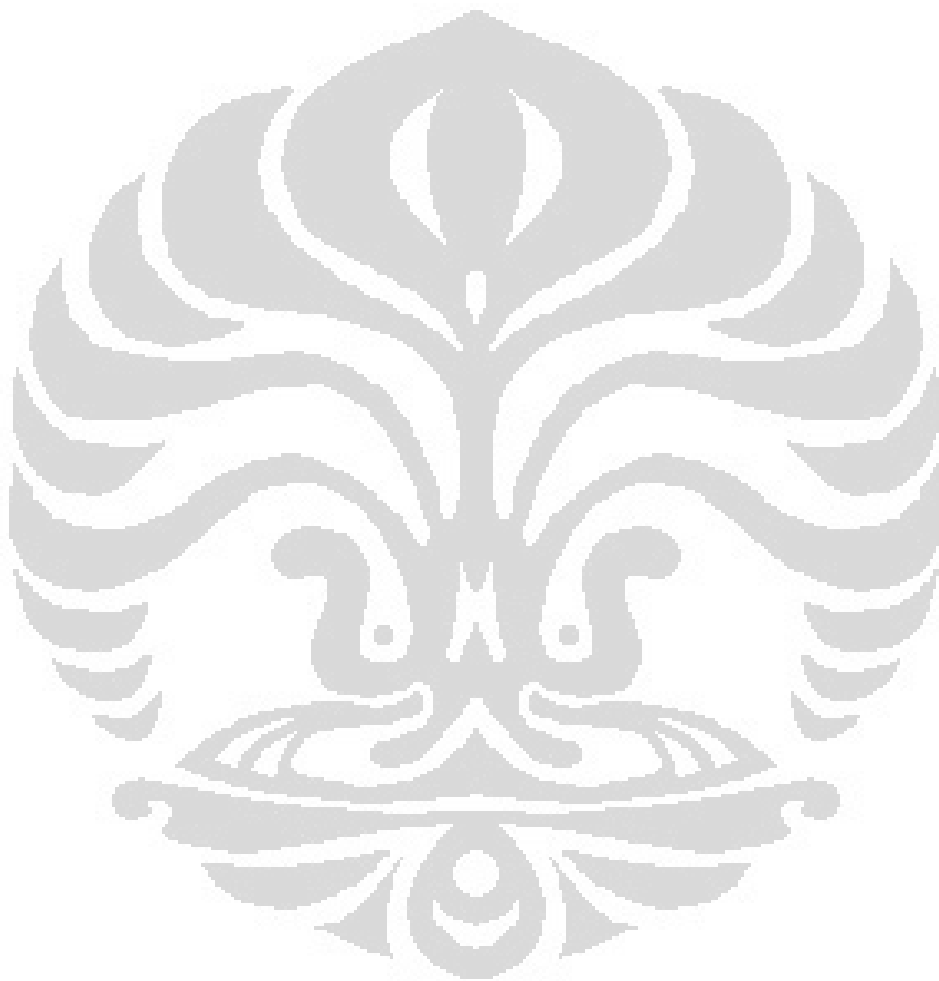
## DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, L. R. (2005). *Kepuasan pelanggan pengukuran dan penganalisisan dengan SPSS*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- David, T. S. (2010). *Stephen R Covey's principle-centered leadership in the lives of four Indonesian senior bankers*. Unpublished Dissertation.
- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E., Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Ekarina (2011, Desember). *Pasar otomotif tumbuh 10%-15% di 2012*. Diakses dari website Indonesia Finance Today, <http://www.indonesiafinancetoday.com/read/19599/Pasar-Otomotif-Tumbuh-10-15-di-2012> pada 13 Juli 2012.
- Ghauri, N. P., & Usunier J. (2003). *International business negotiations (2<sup>nd</sup> ed.)*. Pergamon: Oxford.
- Ghozali, I. H. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Katz, L. (2006). *Negotiating international business – the negotiator's reference guide to 50 countries around the world 2<sup>nd</sup> ed.* Booksurge Publishing.
- Kozan, K. (2002). Subcultures and conflict management styles. *Management International Review*, 42, 89-105.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior (9<sup>th</sup> ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Lather, A., Jain, S., & Shukla A. (2010). Cross cultural conflict resolution styles: An extensive literature review. *Asian Journal of Management Research, Special Issue*, 130-146.

- Leung, K., & Tjosvold, D. (1998). *Conflict management in the Asia Pacific*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (9th ed.). UK: Prentice Hall.
- Marketeers (2012). *Perkembangan industri spare parts di Indonesia*. Diakses dari website marketeers, <http://the-marketeers.com/archives/industry-update-perkembangan-industri-spare-parts-di-indonesia.html> pada 19 Juli 2012.
- Muhaimin, Y. (1980, Oktober). Beberapa segi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Prisma*, (10).
- Nazir, M. (2005). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Onishi, J., & Bliss, R. (2006). In search of Asian ways of managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 203-225.
- Poole, S. M., Holmes, M., & Desanctis, G. (1991). Conflict management in a computer supported meeting environment. *Management Science*, 37(8), 926-953.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A., Garrett, J.E., & Buntzman, G.F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 423-432.
- Rangkuti, F. (1997). *Riset pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ross, M. H. (1993). *The management of conflict: Interpretations and interests in comparative perspective*. New Haven: Yale University Press.

- Samantara, R. (2003). Management of superior-subordinate conflict: Anexploration. *International Journal of Industrial Relation*, 38(4), 445-453.
- Samantara, R. (2004). Conflict management strategies and organizational effectiveness. *International Journal of Industrial Relation*, 39(4), 298-315.
- Santoso, S., & Tjiptono, F. (2001). *Riset pemasaran: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sayeed, O. (1990). Conflict management styles: Relationship with leadership styles and moderating effect of esteem coworker. *Indian Journal of Industrial Relations*, 26, 28-52.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business, a skill building approach (5<sup>th</sup> ed.)*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Seng, A. W. (2007). *Rahasia bisnis orang Jepang (langkah raksasa sang Nippon menguasai dunia) (1<sup>st</sup> ed.)*. Jakarta: PT. Mizan Publika.
- Soejachmoen, M.(2011). *Globalization and the automotive industry: Is Indonesia missing out?* Australian National University. Bahan tidak diterbitkan.
- Sumarsono, S. (2004). *Metode riset sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Su'udy, R. (2009). *Conflict management styles of Americans and Indonesians: Exploring the effects of gender and collectivism/individualism*. Unpublished Tesis, University of Kansas. Bahan tidak diterbitkan.
- Tsutsui, W (1997). Rethinking the paternalist paradigm in Japanese industrial management. *Business And Economic History*, 26(2), 561-572.
- Waluyo, Y. (2012, Juli). *Industri otomotif: Bahan komponen dapat BMDTP*. Diakses dari website bisnis, <http://www.bisnis.com/articles/industri-otomotif-bahan-komponen-dapat-bmdtp> pada 13 Juli 2012.

Wirawan, D., & Irawanto (2007). National culture and leadership: Lesson from Indonesia. *Jurnal Eksekutif*, 4 (3), 359-366.



**Universitas Indonesia**

**LAMPIRAN1**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

**Manajemen Konflik Integrating**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	185	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	3	1.6
Total		188	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	7

**Item Statistics**

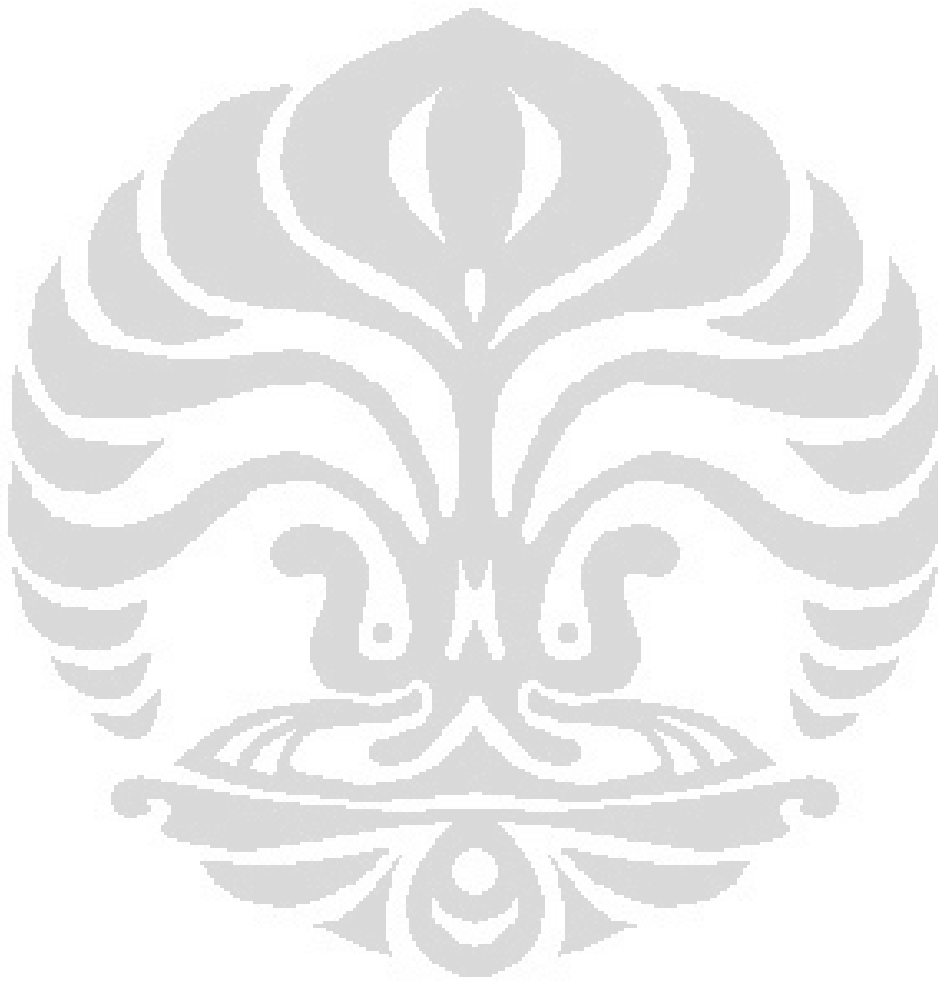
	Mean	Std. Deviation	N
integr_1	3.97	.675	185
integr_2	3.88	.681	185
integr_3	3.98	.718	185
integr_4	3.91	.670	185
integr_5	3.70	.726	185
integr_6	3.75	.610	185
integr_7	3.83	.633	185

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
integr_1	23.06	8.241	.486	.802
integr_2	23.15	7.712	.636	.777
integr_3	23.04	7.933	.527	.796
integr_4	23.11	7.949	.578	.787
integr_5	23.33	8.048	.487	.804
integr_6	23.28	7.940	.659	.775
integr_7	23.19	8.266	.525	.796

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.03	10.581	3.253	7





## Manajemen Konflik Obliging

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	183	97.3
	Excluded <sup>a</sup>	5	2.7
	Total	188	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
oblig_1	3.50	.797	183
oblig_2	3.13	.727	183
oblig_3	2.50	.718	183
oblig_4	3.59	.720	183
oblig_5	3.05	.521	183
oblig_6	3.45	.635	183

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oblig_1	15.72	4.015	.559	.554
oblig_2	16.10	4.210	.570	.554
oblig_3	16.73	4.925	.313	.652
oblig_4	15.63	4.937	.308	.654
oblig_5	16.17	5.625	.219	.672
oblig_6	15.77	4.914	.398	.622

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.22	6.439	2.537	6

## Manajemen Konflik Avoiding

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	184	97.9
	Excluded <sup>a</sup>	4	2.1
	Total	188	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.626	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
avoid_1	2.48	.893	184
avoid_2	2.45	.916	184
avoid_3	2.90	.938	184
avoid_4	1.92	.735	184
avoid_5	2.96	.792	184
avoid_6	3.33	.818	184

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
avoid_1	13.55	6.533	.388	.570
avoid_2	13.59	6.233	.444	.545
avoid_3	13.14	6.839	.282	.615
avoid_4	14.11	6.939	.419	.563
avoid_5	13.07	6.875	.386	.573
avoid_6	12.71	7.345	.246	.623

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.03	9.103	3.017	6

## Manajemen Konflik Dominating

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	99.5
	Excluded <sup>a</sup>	1	.5
	Total	188	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
domn_1	3.02	.880	187
domn_2	2.74	.916	187
domn_3	3.27	.913	187
domn_4	3.74	.696	187
domn_5	3.01	.846	187

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
domn_1	12.75	5.057	.601	.576
domn_2	13.04	5.337	.480	.632
domn_3	12.50	5.445	.453	.644
domn_4	12.04	6.961	.207	.728
domn_5	12.77	5.468	.512	.618

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.78	8.207	2.865	5

## Manajemen Konflik Compromising

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	185	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	3	1.6
	Total	188	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	4

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
compr_1	3.77	.669	185
compr_2	3.74	.692	185
compr_3	3.58	.811	185
compr_4	3.46	.722	185

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
compr_1	10.78	3.138	.518	.708
compr_2	10.82	2.778	.675	.621
compr_3	10.97	2.624	.583	.672
compr_4	11.09	3.193	.426	.756

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.56	4.813	2.194	4

## LAMPIRAN 2

### Two Independent Sample T-test

#### Group Statistics

jepangindo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
integr_mean	1.00	100	3.9057	.42651	.04265
	2.00	85	3.8084	.50342	.05460
oblig_mean	1.00	99	3.1700	.41031	.04124
	2.00	84	3.2440	.43634	.04761
avoid_mean	1.00	99	2.5926	.53198	.05347
	2.00	85	2.7647	.45228	.04906
domn_mean	1.00	102	3.0510	.50478	.04998
	2.00	85	3.2800	.62579	.06788
compr_mean	1.00	100	3.6250	.55675	.05568
	2.00	85	3.6559	.54141	.05872

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
integr_mean	Equal variances assumed	2.603	.108	1.423	183	.156	.09731	.06836	-.03757	.23219
	Equal variances not assumed			1.404	165.498	.162	.09731	.06929	-.03949	.23411
oblig_mean	Equal variances assumed	.135	.714	-1.181	181	.239	-.07401	.06267	-.19767	.04964
	Equal variances not assumed			-1.175	172.180	.242	-.07401	.06299	-.19834	.05031
avoid_mean	Equal variances assumed	2.062	.153	-2.343	182	.020	-.17211	.07346	-.31706	-.02717
	Equal variances not assumed			-2.372	181.985	.019	-.17211	.07256	-.31528	-.02894
domn_mean	Equal variances assumed	3.693	.056	-2.770	185	.006	-.22902	.08268	-.39213	-.06591
	Equal variances not assumed			-2.717	160.533	.007	-.22902	.08429	-.39549	-.06255
compr_mean	Equal variances assumed	.142	.707	-.381	183	.704	-.03088	.08111	-.19090	.12914
	Equal variances not assumed			-.382	179.692	.703	-.03088	.08092	-.19056	.12880