



**MANAJEMEN KONFLIK ANTARBUDAYA PADA
ORGANISASI INTERNASIONAL**

Skripsi

Disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan

Pendidikan Starta 1

Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Penyusun

Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari Wulandari

14030114140109

DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2018

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama Lengkap : Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari
2. Nomor Induk Mahasiswa : 14030114140109
3. Tempat/ Tanggal Lahir : Jakarta/ 6 Januari 1996
4. Departemen : Ilmu Komunikasi
5. Alamat : Villa Bintaro Regensi Jl. Sumatra F2/12

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi / TA) yang saya tulis berjudul:

Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi Internasional

adalah benar-benar **Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri**, bukan hasil karya ilmiah orang lain atau jiplakan karya ilmiah orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil jiplakan karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang saya lakukan

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggungjawab.

Semarang, Maret 2018

Pembuat Pernyataan,

Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari

NIM. 14030114140109

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi

Internasional

Nama Penyusun : Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari

NIM : 14030114140109

Program Studi : Ilmu Komunikasi / S-1 Reguler

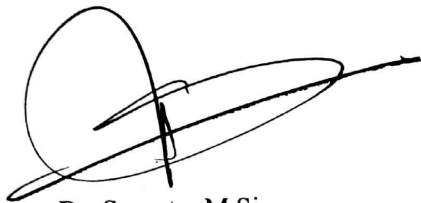
Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan

Strata 1

Semarang, Maret 2018

Dekan

Wakil Dekan I



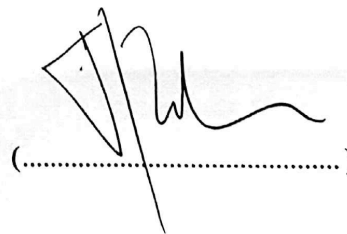
Dr. Sunarto, M.Si
NIP : 19660727.199203.1.001



Dr. Hedi Pudjo Santosa, M.Si
NIP : 19610510.198902.1.002

Dosen Pembimbing :

1. Dr. Turnomo Rahardjo, M.Si



(.....)

Dosen Penguji Skripsi :

1. Dra. Taufik Suprihatini, M.Si



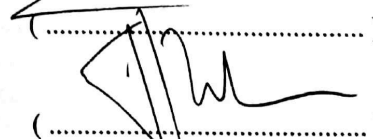
(.....)

2. Agus Naryoso, S.Sos, M.Si



(.....)

3. Dr. Turnomo Rahardjo, M.Si



(.....)

HALAMAN MOTTO

*“I can do all things
through Christ WHO
strengthens me” –
Philippians 4:13*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Maka dari itu, dengan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang maha pengasih dan maha penyayang yang telah memberi berkat kepada penulis sehingga dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Dr. Sunarto, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Terima kasih atas segala dukungan dengan menyediakan segala fasilitas dan bantuan.
3. DR. Hapsari Dwiningtyas, S.Sos, MA. Selaku Ketua Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Terima kasih atas segala fasilitas dan bantuan yang diberikan selama penulis mengerjakan skripsi.
4. Dr. Hedi Pudjo Santosa, M.Si., selaku Dosen Wali yang turut membantu mengoreksi serta memberikan masukan kepada penulis sehingga penulisan skripsi yang disusun menjadi jauh lebih baik.
5. Dr. Turnomo Rahardjo, M.Si, selaku Dosen pembimbing skripsi. Terima kasih mas Hardjo atas segala bimbingan, bantuan, waktu dan rasa sabar yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi.
6. Agus Naryoso, S.Sos, M.Si dan Dra. Taufik Suprihatini, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan bagi penulis.
7. Seluruh dosen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Diponegoro yang telah memberi banyak ilmu dan bimbingan kepada penulis selama masa studi.
8. Bapak dan Ibu atas kasih sayang, dukungan, dan doa yang tak pernah lelah diberikan. Terima kasih telah menjadi motivator terbaik dalam penyusunan skripsi ini

9. Mas Didit, Raras dan Rangga yang telah menjadi kakak dan adik terbaik, yang tidak hentinya memberikan dorongan dan motivasi agar penulis dapat selalu semangat menyelesaikan skripsi ini.
10. Om Donny dan Tante Endah yang telah membantu dan memberikan nasehat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Terima kasih atas bantuannya yang tak terhingga.
11. Djordy Iskandar, selaku orang terdekat penulis. Terima kasih atas kesabarannya mendengarkan keluh kesah penulis selama ini, memberikan semangat, nasihat dan motivasi. Terima kasih juga atas penghiburannya yang tak terhingga.
12. Eyang Retno, Oma dan Eyang Watty, terima kasih atas doanya yang tak pernah henti diberikan kepada penulis agar penulis tetap semangat dan bahagia.
13. Tengku Muhammad Azizan, Shahnaz Dyah Purwanto dan Vina Nindya yang sudah menjadi sahabat penulis selama kuliah. Terima kasih atas dukungan moril, canda dan pembelajaran hidup selama ini. Semoga kita dapat sukses kedepannya
14. Anastasia Adella Sastra dan Sarah Liana Gabriela yang telah menjadi sahabat paling setia penulis sejak SMP dan SMA. Terima kasih telah meluangkan waktu untuk sekedar bercerita, walaupun kalian berada jauh disana.
15. Sahabat-sahabat skripsi Estika Wida, Putty Elvia, Ananda Nabila, Yuliani Khoirunissa, Christian Yosua dan Alyssa Paxia yang selalu membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi tanpa pamrih.
16. Sahabat Fisiphoria, Bang Jecklin dan Pepy yang telah menjadi teman cerita susah-senang selama penulis berada di Semarang.
17. Cavetroll Squad yang selalu memberikan candaan setiap bertemu dan tanpa lelah membuat penulis tertawa.
18. Sahabat-sahabat di Jakarta, Radin Rahmatullah dan Bagas Aryandaru yang telah menjadi teman cerita setiap penulis pulang.
19. Teman-teman Komunikasi 2014. Terima kasih sudah menjadi teman, sahabat dan keluarga selama kuliah.

20. Seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan karya ilmiah dan tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semarang, Maret 2018

Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari Wulandari

Judul : Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi Internasional
Nama : Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari Wulandari
NIM : 14030114140109
Jurusan : Ilmu Komunikasi

ABSTRAK

Melakukan komunikasi secara efektif dengan orang yang berbeda kebudayaan dalam lingkungan kerja merupakan sebuah tantangan. Hambatan dalam komunikasi antarbudaya dapat terjadi, seperti kegelisahan, peran dan norma, kepercayaan dan nilai, stereotip dan juga etnosentris. Hambatan tersebut dapat menyebabkan konflik internal dalam suatu kelompok organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan dengan kebudayaan berbeda. Konflik internal yang terjadi juga akan menghambat organisasi untuk mencapai tujuannya. Permasalahannya saat ini, bagaimana manajemen konflik komunikasi antarbudaya yang terjadi dalam organisasi internasional.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengalaman karyawan organisasi internasional dalam pengelolaan konflik komunikasi antarbudaya dengan cara mengetahui negosiasi identitas karyawan, mengetahui jenis dan bentuk konflik yang dialami oleh karyawan organisasi internasional dan mengetahui bentuk pengelolaan *face* dalam manajemen konflik komunikasi antarbudaya pada karyawan organisasi internasional. Subjek penelitian adalah karyawan dari organisasi internasional yang berasal dari negara India, Inggris, Indonesia dan Cina.

Penelitian ini menggunakan Teori Negosiasi Identitas, *Face Negotiation Theory*, *Effective Intercultural Workgroup in Communication Theory* dan Model Manajemen Konflik Thomas dan Killman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa negosiasi identitas antara budaya *kolektivistik* dan *individualistik* yang terjadi diawali dengan interaksi antara budaya berupa perilaku komunikasi, bahasa yang digunakan, karakter personal individu dan respon dari karyawan lain. Perbedaan cara berpikir dan pandangan menjadi penyebab utama konflik antara budaya *individualistik* dan *kolektivistik*. *Face* yang dimiliki budaya masing-masing memengaruhi perbedaan lainnya seperti cara individu melihat diri mereka dalam konflik, prioritas diri dalam konflik, dan gaya manajemen konflik yang digunakan. Manajemen konflik antarbudaya yang terjadi membutuhkan pihak ketiga sebagai penengah.

Kata kunci : Komunikasi Antarbudaya, Manajemen Konflik, Organisasi Internasional

Judul : Intercultural Conflict Management in International Organization
Nama : Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari Wulandari
NIM : 14030114140109
Jurusan : Ilmu Komunikasi

ABSTRACT

Communicating effectively with people from different cultures in the workplace is very challenging. Barriers to intercultural communication can occur, such as anxiety, roles and norms, beliefs and values, stereotypes and ethnocentrism. These barriers can cause internal conflict within a group of organizations or companies that have employees with different cultures. Internal conflicts that occur will also prevent the organization to achieve its goals. The current issue is how the management of intercultural communication conflicts occurs in international organizations.

The purpose of this study is to describe the experience of employees of international organizations in the management of intercultural communication conflicts by knowing the negotiation of employee identity, knowing the types and forms of conflict experienced by employees of international organizations and knowing the form of face management in inter-cultural communication conflict management at employees of international organizations. The subject of this research are international organization employees from India, UK, Indonesia and China.

Theory used in this study are Identity Negotiation Theory, Face Negotiation Theory, Effective Intercultural Workgroup in Communication Theory and Thomas and Killman's Conflict Management Model.

The results showed that the negotiation of identity between collectivist and individualist cultures that occurred begins with the interaction between cultures in the form of communication behavior, language, personal character and response from other employees. Differences in ways of thinking and view are the main causes of conflict between individualist and collectivist cultures. Face owned by each culture influences other differences such as how individuals perceive themselves in conflict, self-priority in conflict, and the conflict management style used. Intercultural conflict management that occurs requires a third party as a mediator.

Keywords: Intercultural Communication, Conflict Management, International Organization

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kita panjatkan Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat, berkah, dan karuniaNya yang berlimpah, penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi dengan judul “Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi Internasional.”

Penelitian ini menjabarkan mengenai konteks komunikasi antarbudaya tentang bagaimana karyawan yang berasal dari bangsa berbeda dapat menegosiasi identitas dan mengelola konflik menurut kebudayaanya.

Skripsi ini terdiri dari empat bab. Bab pertama menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, signifikansi penelitian, landasan teori, serta metode penelitian. Bab kedua terdiri dari profil informan, dan temuan penelitian yang dibagi ke dalam deskripsi tekstural dan deskripsi struktural yang dilanjutkan dengan deskripsi tekstural gabungan dan deskripsi struktural gabungan. Bab ketiga berisi tentang sintesis makna tekstural dan structural dengan menggabungkan antara temuan penelitian dengan teori yang digunakan untuk menganalisa temuan penelitian. Penelitian diakhiri dengan bab empat yang berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya.

Penulis berharap skripsi ini dapat digunakan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya dalam bidang akademis maupun kepada siapapun yang membaca dan mempelajarinya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, maka dari itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran mengenai skripsi yang dibuat ini yang bersifat membangun untuk penyempurnaan serta demi kemajuan penulis di masa yang akan datang.

Semarang, Maret 2018

Ellysabeth Ratih Dwi Hapsari Wulandari

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	I
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRACT	viii
BAB I.....	1
Pendahuluan.....	1
1.1. Latar belakang masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Signifikansi Penelitian	10
1.4.1. Signifikansi Teoritis	10
1.4.2. Signifikansi Praktis	11
1.4.3. Signifikansi Sosial.....	11
1.5. Kerangka Teori	11
1.5.1. Paradigma.....	11
1.5.2. State of The Art.....	12
1.5.3. Teori Negosiasi Identitas.....	20
1.5.4. Effective Intercultural Workgroup Communication Theory.....	24
1.5.5. Face Negotiation Theory (Teori Negosiasi Rupa)	27
1.5.6. Model Manajemen Konflik Thomas dan Kilmann	29
1.6. Operasionalisasi Konsep.....	30
1.6.1. Komunikasi Antarbudaya.....	30
1.6.2. Konflik	31
1.6.3. Konflik Antarbudaya.....	32
1.6.4. Konflik dalam Organisasi	32
1.6.5. Manajemen konflik	33
1.6.6. Gaya manajemen konflik	34
1.7. Metodologi Penelitian	35
1.7.1 Tipe Penelitian.....	35
1.7.2 Metode Penelitian.....	35
1.7.3 Subjek Penelitian	36

1.7.4 Jenis dan Sumber Data	36
Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu:	37
1.7.5 Teknik Pengumpulan Data	37
1.7.6 Teknik Analisis data	37
1.7.7 Kualitas Data	38
BAB II	43
DESKRIPSI TEKSTURAL DAN STRUKTURAL MANAJEMEN KONFLIK ANTARBUDAYA PADA ORGANISASI INTERNASIONAL	43
2.1 Pengalaman Negosiasi Identitas pada Budaya Individualistik dan Kolektivistik	44
2.1.1 Informan 1	44
2.1.2 Informan 2	49
2.1.3 Informan 3	53
2.1.4 Informan 4	57
2.1.6 Deskripsi Struktural Gabungan	63
2.2 Jenis dan Bentuk Konflik	63
2.2.1 Informan 1	63
2.2.2 Informan 2	65
2.2.3 Informan 3	66
2.2.5 Deskripsi Tekstural Gabungan	68
2.2.6 Deskripsi Struktural Gabungan	68
2.3 Manajemen Face dalam Konflik Antarbudaya	69
2.3.1 Informan 1	69
2.3.2 Informan 2	71
2.3.3 Informan 3	73
2.3.4 Informan 4	75
2.3.5 Deskripsi Tekstural Gabungan	77
2.3.6 Deskripsi Struktural Gabungan	78
BAB III.....	79
PEMBAHASAN	79
MANAJEMEN KONFLIK ANTARBUDAYA PADA ORGANISASI INTERNASIONAL.....	79
3.1 Negosiasi Identitas pada Budaya Kolektivistik dan Individualistik.....	79
3.2 Jenis dan Bentuk Konflik	85
3.3 Manajemen Face dalam Konflik Antarbudaya.....	85
3.4 Bangunan Teoritik Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi Internasional.....	95
BAB IV	97
PENUTUP.....	97
4.1 Simpulan	97
4.2 Implikasi.....	98
a. Implikasi Teoritik.....	98

b. Implikasi Praktis	99
a. Implikasi Sosial.....	100
4.3 Rekomendasi	100

DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN	103