

BAB I

Pendahuluan

1.1. Latar belakang masalah

Melakukan komunikasi secara efektif dengan orang yang berbeda kebudayaan dalam lingkungan kerja merupakan sebuah tantangan. Terutama karena budaya merupakan faktor penting dalam melakukan komunikasi. Kesulitan berkomunikasi dengan orang lain, khususnya yang berbeda budaya, bukan saja merupakan kesulitan memahami bahasa yang tidak kita kuasai, melainkan juga sistem nilai mereka dan bahasa nonverbal mereka (dalam Mulyana, 2005:25).

Hambatan dalam komunikasi antarbudaya di lingkungan kerja yang dapat terjadi adalah kegelisahan, peran dan norma, kepercayaan dan nilai, stereotip dan juga etnosentris (dalam Mulyana dan Rahmat, 2010:50). Hambatan-hambatan tersebut menyebabkan adanya konflik internal dalam suatu kelompok organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan dengan kebudayaan berbeda.

Salah satu contohnya adalah kasus pada PT Drydock World Graha Batam. Berdasarkan berita di Inilah.com, konflik berawal dari umpatan seorang *supervisor* berasal dari India yang bernama Werindra mengatakan bahwa “*All Indonesians are stupid*”. Umpatan itu spontan menyulut emosi pekerja Indonesia

yang bekerja sebagai buruh di perusahaan tersebut. Perkelahian antara pekerja asing yang berasal dari India dengan pekerja Indonesia tidak dapat dihindari. Dampak dari umpatan ini adalah demonstrasi buruh dan aksi pembakaran terhadap berbagai fasilitas perusahaan. Puluhan tenaga kerja asing terpaksa dievakuasi dari Batam. (<http://m.inilah.com/news/detail/482891/inilah-wajah-drydock-pasca-sebutan-stupid> diakses pada tanggal 7 September 2017).

Pemberitaan tersebut berisikan tentang bagaimana perbedaan budaya dapat menyebabkan krisis yang cukup besar pada perusahaan. Dapat dilihat bahwa perbedaan nilai dan norma yang dimiliki karyawan asing dari India dan karyawan local Indonesia sangat berbeda. Mungkin, bagi orang India berkata *stupid* merupakan tindakan yang biasa dalam melakukan komunikasi antara atasan dan bawahan, sebaliknya bagi orang Indonesia kata tersebut merupakan penghinaan besar bagi bangsa-nya. Konflik antarbudaya didalam perusahaan seperti ini tidak dapat dianggap mudah. Seperti kasus diatas, dampak yang disebabkan bisa berakibat fatal.

Berkata dan bertindak kasar bisa jadi merupakan hal yang biasa di suatu budaya, tetapi merupakan hal yang dapat menyakiti hati orang lain di budaya orang lain. Bukan hal yang mudah bagi karyawan yang berbeda kebudayaanya untuk bekerja sama. Dibutuhkan usaha dari segala pihak untuk beradaptasi dan memahami budaya serta pola kerja satu sama lain.

Konflik antarbudaya juga dapat terjadi pada organisasi internasional yang memiliki karyawan dari bangsa yang berbeda-beda. Indonesia tergabung pada lebih dari lima puluh organisasi internasional. UN, AFUNPR, UNDP, UNICEF, WHO, WWF dan ERIA adalah sebagian kecil dari organisasi internasional yang berada di Indonesia¹.

Organisasi internasional ini mempekerjakan karyawan yang berasal dari negara yang berbeda. Pada saat ini karyawan yang tergabung dalam organisasi ini berasal dari Cina, India, Vietnam, Inggris, Filipina dan Jepang. Peneliti mengetahui fenomena *diversity* ini dari narasumber peneliti yang merupakan karyawan pada organisasi ini.

Perbedaan budaya yang dimiliki oleh organisasi ini berpotensi menimbulkan permasalahan bagi individu maupun organisasi. Adanya perbedaan budaya menjadi konsekuensi atas adanya keragaman. Kesalahpahaman pun kerap dialami oleh karyawan yang menghadapi karyawan dari berbagai negara yang berbeda kebudayaannya.

Berdasarkan AP, salah satu karyawan terdapat konflik yang ditimbulkan karena perbedaan budaya. Kasus yang terjadi pada organisasi ini contohnya ada pada karyawan yang berasal dari Inggris, saat ia bekerja pertama di organisasi ini

¹ Untuk mengetahui organisasi internasional yang digunakan pada penelitian ini, dapat mengirimkan email ke ratihatibie96@gmail.com

ada karyawan yang berasal dari Indonesia yang memanggilnya "bule". Karyawan yang berasal dari Inggris tersebut marah karena menurutnya hal itu adalah hal yang tidak sopan dan ia mengatakan bahwa karyawan yang berasal dari Indonesia tersebut memiliki mental yang sampah. Karyawan yang berasal dari Indonesia tersinggung dengan pernyataan tersebut karena menurutnya memanggil orang kulit putih dengan sebutan "bule" adalah hal yang wajar, tetapi menurut karyawan Inggris kata itu sangat menyinggung perasaannya. Perbedaan cara berkomunikasi dalam mengungkapkan kata panggilan untuk individu memicu terjadinya konflik antar keduanya. Karyawan Indonesia akhirnya mengaku salah karena dinasehati oleh beberapa kolega-nya dan meminta maaf dan keduanya bisa bekerjasama dengan baik hingga sekarang (hasil wawancara pada tanggal 12 September 2017).

Kasus lainnya adalah perbedaan budaya bekerja antara orang Jepang, yang tidak mengenal waktu, mereka cenderung untuk tidak apa-apa jika bekerja diluar jam kerja yang ada. Bagi karyawan yang berasal dari Jepang, keluarga mereka akan lebih bahagia jika mereka bekerja terus-menerus. Lain hal-nya dengan karyawan lain seperti karyawan yang berasal dari Indonesia karena merasa waktu bersama keluarga terganggu. Hanya saja, karena hal ini merupakan salah satu tanggung jawab pekerjaan, karyawan yang berasal dari Indonesia merasa tidak berhak untuk melakukan protes. Akibat dari perbedaan nilai keluarga pada kasus ini adalah konflik didalam keluarga karena orang Indonesia menekankan pada

kebersamaan dalam keluarga dan hari libur bagi karyawan yang berasal dari Indonesia merupakan hari keluarga, sementara karyawan yang berasal dari Jepang tidak mengenal hal ini. Tidak hanya itu saja, terdapat karyawan yang berasal dari Indonesia lain yang akhirnya bercerai karena pihak keluarga tidak bisa menerima jam kerja yang tidak mengenal waktu. Perbedaan nilai yang dimiliki kedua budaya yaitu Jepang dan Indonesia mengakibatkan konflik. Maka dari itu manajer organisasi yang bekerja dalam lingkungan multibudaya perlu memahami apa yang terjadi dalam organisasi, serta mengembangkan kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah perbedaan budaya yang timbul (dalam Mulyana dan Rahmat, 2010:56).

Telah dijelaskan John Oetzel dalam *Effective Intercultural Workgroup Theory* (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:327) bahwa sebuah kelompok dan budaya yang beragam memiliki satu alur yang memengaruhi fungsi kelompok dan juga terdapat *Input-Process-Output Model* yang menjelaskan kinerja kelompok dalam sebuah lingkungan multibudaya. Pengaruh atas fungsi kelompok diawali dengan input tertentu berupa informasi, seseorang, atau perubahan lingkungan. Input tersebut kemudian dikomunikasikan kelompok sehingga menghasilkan umpan balik, yang kemudian memengaruhi situasi di mana kelompok tersebut bekerja.

John Oetzel (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:328) juga menuturkan bahwa kualitas komunikasi memengaruhi baik efektivitas kelompok (*group-task*) dan

hubungan (*relational task*). Jika kelompok berbeda budaya memiliki komunikasi baik, efektivitas kedua hal tersebut akan meningkat. Percampuran budaya dari kelompok berbeda akan memengaruhi proses komunikasi melalui beberapa cara sesuai dengan budaya yang dianut.

Sangat penting bagi setiap karyawan untuk memahami karakter budaya masing-masing pada organisasi seperti pada organisasi ini. Secara umum masyarakat dibedakan atas karakter individualistik-kolektivistik, juga pemahaman *self-construal* dan *face concerns* masing-masing (Oetzel dalam Littlejohn dan Foss, 2009:328).

Menurut Hofstede (dalam Samovar dkk, 2010:47) budaya individualistik menekankan pada tujuan individual, kepedulian pada *self-face*, identitas yang lekat pada individu, *low-context communication*. Sementara budaya kolektivistik menekankan pada tujuan bersama, kepedulian pada *other-face* atau *mutual-face*, identitas dilekatkan pada kelompok, *high-context communication*.

Keberagaman budaya pada lingkungan kerja sangat penting untuk berfungsinya kelompok. Sehingga, jika komunikasi antarbudaya pada lingkungan kerja dapat berjalan dengan baik, idealnya aktivitas kelompok akan meningkat dan akan membantu kelompok juga setiap individu yang berada didalamnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mendapatkan komunikasi

antarbudaya yang efektif dibutuhkan usaha dari individu untuk dapat menerima perbedaan budaya satu sama lain.

Kasus pada organisasi ini misalnya, karyawan yang berasal dari Indonesia memanggil karyawan dari Inggris "bule", dan karyawan yang berasal dari Inggris tersinggung. Karyawan yang berasal dari Inggris memiliki karakter budaya individualistik – *low-context communication* dimana ia akan menyampaikan secara langsung apa yang ia pikirkan. Pada kasus ini ia menyebut karyawan Indonesia dengan sebutan "*mental garbage*" atau mental sampah. Hal ini dapat menimbulkan masalah jika karyawan dalam kebudayaan lain seperti yang berasal dari Indonesia ikut tersinggung, walaupun pada kasus ini ia yang memulai masalah. Kasus seperti ini tidak dapat mengakibatkan terjadinya komunikasi antarbudaya yang tidak efektif antar karyawan organisasi ini. Organisasi inipun akan susah untuk menggapai tujuan yang ingin digapai karena karyawan yang berada didalamnya tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Budaya dan komunikasi berinteraksi secara erat dan dinamis. Inti dari budaya adalah komunikasi, karena budaya muncul melalui komunikasi (dalam Mulyana, 2005:14) . Individu – individu cenderung menerima dan mempercayai apa yang dikatakan budaya mereka. Manusia sering dipengaruhi oleh adat dan pengetahuan masyarakat di mana kita dibesarkan dan tinggal, terlepas dari bagaimana validitas objektif masukan dan penanaman budaya ini pada diri kita,

juga cenderung mengabaikan atau menolak apa yang bertentangan dengan kebenaran kultural atau bertentangan dengan kepercayaan kita. Budaya juga merupakan suatu alat yang berguna untuk memahami perilaku manusia di seluruh bumi (Mulyana dan Rahmat , 2005:54) . Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya bisa menjadi penghalang dalam komunikasi, tetapi budaya juga bisa menjadi alat untuk melakukan komunikasi antar individu itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi internasional ini terdapat masalah komunikasi antarbudaya yang berhubungan dengan kurang harmonisnya karyawan dikarenakan proses komunikasi yang terjadi antara individu-individu di ini. Hambatan-hambatan komunikasi antarbudaya tersebut akan berpengaruh semakin buruk jika tidak dipahami dengan baik

1.2. Rumusan Masalah

Melakukan komunikasi secara efektif dengan orang yang berbeda kebudayaan dalam lingkungan kerja merupakan sebuah tantangan. Hambatan-hambatan komunikasi antarbudaya seperti perbedaan bahasa, sistem nilai yang dianut dan bahasa non-verbal yang dimiliki individu kerap kali terjadi dan menyebabkan konflik internal antara karyawan yang memiliki budaya berbeda. Salah satunya adalah pada organisasi internasional ini.

Kasus pada organisasi ini adalah perbedaan cara berkomunikasi yang dilakukan oleh karyawan. Seorang karyawan yang berasal dari Indonesia memanggil karyawan dari Inggris "bule", dan karyawan yang berasal dari Inggris tersinggung. Karyawan yang berasal dari Inggris memiliki karakter budaya individualistik – *low-context communication* dimana ia akan menyampaikan secara langsung apa yang ia pikirkan. Pada kasus ini ia menyebut karyawan Indonesia dengan sebutan "*mental garbage*" atau mental sampah. Hal ini dapat menimbulkan masalah jika karyawan dalam kebudayaan lain seperti yang berasal dari Indonesia ikut tersinggung, walaupun pada kasus ini ia yang memulai masalah. Kasus seperti ini tidak dapat mengakibatkan terjadinya komunikasi antarbudaya yang tidak efektif antar karyawan organisasi ini. Organisasi ini pun akan susah untuk menggapai tujuan yang ingin digapai karena karyawan yang berada didalamnya tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Organisasi internasional yang memiliki karyawan dari bangsa yang berbeda seperti ini harus memahami karakter budaya masing-masing individu, agar tidak menjadi konflik internal yang besar dan dapat mengakibatkan krisis.

Fenomena perbedaan kebudayaan yang terjadi pada organisasi internasional tersebut, menjadi alasan peneliti melakukan penelitian ini. Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti merumuskan pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimana manajemen konflik komunikasi antarbudaya dalam organisasi internasional ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan pengalaman karyawan organisasi internasional dalam pengelolaan konflik komunikasi antarbudaya dengan cara mengetahui negosiasi identitas karyawan
2. Mengetahui jenis dan bentuk konflik yang dialami oleh karyawan organisasi internasional
3. Mengetahui bentuk pengelolaan *face* dalam manajemen konflik komunikasi antarbudaya pada karyawan organisasi internasional

1.4. Signifikansi Penelitian

1.4.1. Signifikansi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang menjelaskan tentang *Effective Intercultural Communication Theory*, *Face Negotiation Theory* , Teori Negosiasi Identitas dan Manajemen Konflik Model Thomas dan Killman khususnya mengenai manajemen konflik komunikasi antar budaya pada organisasi internasional.

1.4.2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk organisasi internasional dalam melakukan manajemen konflik antarbudaya dalam lingkungan kerja.

1.4.3. Signifikansi Sosial

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada masyarakat tentang informasi yang terkait dengan komunikasi antarbudaya dalam organisasi internasional.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Paradigma

Penelitian ini merujuk pada paradigma interpretatif. Paradigma interpretatif adalah alat logis dan epistemologis yang digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan pemahaman bagaimana individu dan kelompok menciptakan makna dalam praktik sehari-hari mereka, komunikasi, dan pengalaman hidup (Littlejohn dan Foss, 2009:557).

Paradigma interpretatif dipilih sebagai dasar kerangka berpikir karena sangat ideal untuk melihat dan memahami perilaku karyawan yang muncul dalam memaknai dan memahami manajemen konflik antarbudaya pada organisasi internasional. Paradigma interpretatif menciptakan pengalaman subjektif dan

tindakan kreatif dalam menciptakan pengalaman subjektif dan deskripsi khusus mengenai sebuah pengalaman (Neuman, 2003 :388).

Paradigma interpretatif juga dipilih untuk mengetahui bagaimana masing-masing karyawan memahami pengalaman komunikasi mereka terkait dengan penyesuaian diri mereka di lingkungan multikultural.

Sejalan dengan paradigma interpretatif maka pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah fenomenologi. Fenomenologi seperti yang dikemukakan oleh Edmund Husserl (dalam Moleong, 2007:15) sering digunakan sebagai anggapan umum untuk menunjuk pada pengalaman subjektif dari berbagai jenis dan tipe subjek yang ditemui. Penelitian dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu (dalam Moleong, 2007:17).

1.5.2. State of The Art

Penelitian mengenai konflik komunikasi antarbudaya pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Berikut beberapa penelitian yang dianggap relevan sehingga peneliti jadikan sebagai pembanding dengan penelitian ini :

1. Prause, Daria pada tahun 2015. *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*. Journal of Business Studies Quarterly 2015, Volume 6, No.3. Penelitian ini menggunakan metodologi studi pustaka.

Teori yang digunakan adalah model Manajemen Konflik Thomas dan Killman.

Penelitian ini pada dasarnya untuk melihat praktik pengelolaan konflik saat ini, meneliti kepatuhan mereka terhadap lingkungan tempat kerja yang beragam dan menganalisis keefektifan prosedur pengelolaan konflik di masyarakat modern berdasarkan perbedaan tempat kerja dan perbedaan gender.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keragaman budaya dalam suatu lingkungan kerja hanya berpusat pada ketidaksamaan individu, tetapi jika dikelola dan diatur dengan baik dapat menjadi kekuatan yang baik dan memberi organisasi kemitraan produktif, kreativitas, kemungkinan perekrutan dan peningkatan produktivitas yang lebih luas. Seperti sebuah organisasi, komunikasi pribadi di dalam atau di antara lingkungan kerja juga harus ditangani dengan beberapa pendidikan informal mengenai nilai budaya, kepercayaan dan bahasa isyarat.

2. Nnia, Ike pada Juni 2015. *Conflicts Encourntered by Multinational Corporations in Cross-Cultural Communication and its Solutions*. Journal of International Business and Economics Vol.3, No.1, pp. 86-92. Penelitian ini menggunakan metodologi studi pustaka. Teori yang digunakan oleh penelitian ini adalah Hambatan pada Komunikasi Antarbudaya.

Penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkapkan faktor utama yang dapat memengaruhi komunikasi lintas budaya, konflik komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional dan pengelolaan lintas budaya sebagai solusi konflik lintas budaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang dapat memengaruhi komunikasi lintas budaya adalah perbedaan bahasa, *high and low context*, perbedaan komunikasi non verbal dan *power distance*.

Solusi untuk menyelesaikan konflik dalam lingkungan kerja yang memiliki karyawan berbeda budaya sendiri adalah dengan manajemen komunikasi antarbudaya yaitu : transfer pengetahuan dan diseminasi antar karyawan untuk meningkatkan komunikasi satu sama lain dalam pandangan profesional maupun budaya, manajemen sumber daya manusia yang efektif, hal ini akan mengurangi isu budaya yang terjadi di perusahaan dan keterampilan berbudaya.

3. Rozkwitalska, Małgorzata pada tahun 2013. *Effective Cross-cultural Relationships in Multinational Business Strategy and Organizational Behaviour* (BizStraetgy 2013), ISSN: 2251-1970. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Adaptasi Perusahaan Multinasional terhadap *Cultural Distance*.

Subjek penelitian adalah manajer dan spesialis tingkat atas dan menengah yang bekerja untuk anak perusahaan, terutama orang Polandia (dalam kebanyakan kasus satu orang per anak perusahaan).

Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari hambatan komunikasi antarbudaya yang dapat terjadi pada lingkup kerja perusahaan multinasional.

Penelitian ini menegaskan beberapa implikasi praktis mengenai pengelolaan anak perusahaan asing, terutama interaksi manusia dalam lingkungan lintas budaya. Hal ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang menentukan efektivitas hubungan lintas budaya di kalangan perusahaan multinasional termasuk sudut pandang perusahaan asing dan peran aktif mereka dalam keseluruhan proses.

Hasil penelitian adalah efektivitas metode adaptasi cenderung bergantung pada banyak faktor situasional (yaitu persyaratan industri, peran yang diberikan kepada anak perusahaan, model organisasi MNC, kompetensi kantor pusat dalam penggunaan mekanisme yang diberikan, dll.).

4. Sari, Maduma Yanti pada tahun 2017. *Komunikasi Antarbudaya Studi Negosiasi Wajah Dalam Interaksi Etnik Batak dan Etnik Minang di Duri Kelurahan Gajah Sakti Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis*. JOM FISIP Vol. 4 No. 2. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini

adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Teori yang digunakan adalah *Face Negotiation Theory*.

Subjek penelitian adalah warga etnik batak dan etnik minang di Duri, kelurahan Gajah Sakti, Kecamatan Mandau, Kabupaten Bengkalis.

Hasil penelitian ini adalah hambatan komunikasi yang ditemui etnik Batak dan etnik Minang yaitu kesalahpahaman yang kerap berujung konflik, selain konflik hambatan lainnya yaitu parangulistik, perbedaan persepsi dan hambatan nonverbal, untuk menyelesaikan hal tersebut dibutuhkan manajemen konflik. Etnik batak mengelola mimik wajahnya dengan memberikan senyuman saat berbicara agar terkesan tidak seperti orang marah. *Facework* etnik minang saat berkomunikasi juga dengan tenang tidak tergesa-gesa dalam berbicara, ketika sedang dalam keadaan genting menunjukkan facework yang tenang dan sambil senyum saat berbicara. Dari hal tersebut kedua etnik ini berhasil mealuli proses adaptasi dalam berinteraksi dengan baik setelah dapat menguasai bahasa dan memahami budaya masing- masing.

5. Anwar, Rostini dan Hafied Cangara pada Desember 2016. *Rintangan Komunikasi Antar Budaya dalam Perkawinan dan Perceraian Etnis Jawa dengan Papua di Kota Jayapura (suatu strategi manajemen konflik dalam hubungan interpersonal pasangan suami istri)*. Jurnal Komunikasi KAREBA, Vol.5 No.2. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan interpretative. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah

Teori Konflik.

Subjek penelitian ini adalah pasangan suami- istri etnis Jawa dan Papua pada kota Jayapura.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat kendala-kendala dan benturan-benturan komunikasi yang berupa hambatan komunikasi baik berupa rintangan kerangka berpikir, persepsi, hingga perbedaan bahasa dan kesalah pahaman non verbal karena adanya perbedaan budaya yang merujuk pada terjadinya sumber konflik dalam konteks hubungan interpersonal pasangan suami istri beretnis Jawa dengan Papua baik dari kategori keluarga harmonis maupun dari kategori pasangan yang telah bercerai.

Penelitian Manajemen Konflik Antarbudaya dalam Organisasi Internasional memiliki persamaan tema besar dengan kelima contoh penelitian sebelumnya yaitu mengenai konflik antarbudaya. Persamaan berikutnya dengan penelitian milik Prause, Nnia dan Rozkwitalska meneliti penelitian ini ingin meneliti konflik komunikasi antarbudaya dalam lingkungan kerja, sedangkan dengan penelitian milik Sari, Anwar dan Canggura adalah metode penelitian pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Penelitian Manajemen Konflik Antarbudaya dalam Organisasi Internasional memiliki perbedaan dengan kelima contoh penelitian sebelumnya. Pada penelitian milik Prause, terdapat perbedaan metode

penelitian, dimana penelitian ini menggunakan metode kualitatif sementara Prause menggunakan studi pustaka. Perbedaan lainnya adalah penelitian milik Prause fokus pada perbedaan sikap dalam teknik manajemen konflik berdasarkan gender, sementara penelitian ini fokus pada manajemen konflik antarbudaya pada lingkungan kerja.

Perbedaan berikutnya ada pada penelitian milik Nnia, yaitu metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka. Fokus penelitian milik Nnia juga berbeda dengan penelitian ini, dimana fokus penelitian milik Nnia adalah untuk mengungkapkan faktor utama yang dapat mempengaruhi komunikasi lintas budaya. Sehingga rujukan teori hanya sebatas teori hambatan komunikasi antarbudaya, sedangkan pada penelitian ini teori yang digunakan adalah *Effective Intercultural Workgroup Theory*, *Face Negotiation Theory*, Teori Negosiasi Identitas dan Manajemen Konflik Model milik Thomas dan Killman.

Perbedaan pada penelitian milik Rozkwitalska terletak pada subjek penelitian, fokus penelitian dan juga teori yang digunakan. Dimana subjek penelitian Rozkwitalska adalah manajer perusahaan dari satu budaya saja yaitu Poland sementara untuk penelitian ini memiliki subjek penelitian karyawan yang berbeda bangsa. Fokus penelitian ini juga hanya untuk melihat hambatan komunikasi antarbudaya yang terjadi pada perusahaan

multinasional. Teori yang digunakan adalah Metode Adaptasi Perusahaan Multinasional terhadap *Cultural Distance*, berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan *Effective Intercultural Workgroup Theory*, *Face Negotiation Theory*, Teori Negosiasi Identitas dan Manajemen Konflik Model milik Thomas dan Killman sebagai rujukan teori.

Perbedaan pada penelitian milik Sari terletak pada subjek penelitian, ruang lingkup penelitian dan fokus penelitian. Dimana penelitian ini memiliki ruang lingkup masyarakat multietnis, subjek penelitian warga etnik batak dan etnik minang di Duri, kelurahan Gajah Sakti, Kecamatan Mandau, Kabupaten Bengkalis dan juga fokus penelitian adalah untuk melihat hambatan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik dalam masyarakat multietnik. Sementara penelitian ini memiliki subjek penelitian karyawan organisasi yang memiliki kebudayaan berbeda, ruang lingkup penelitian merupakan lingkungan kerja dan fokus penelitian untuk melihat manajemen konflik antarbudaya pada organisasi internasional

Perbedaan penelitian milik Anwar dan Cagura adalah pada subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, teori rujukan dan fokus penelitian. Pada penelitian milik Anwar dan Cagura subjek penelitian merupakan pasangan suami-istri yang berbeda etnis, ruang lingkup penelitian merupakan pasangan suami-istri etnis jawa dan Papua pada kota Jawapura. Teori rujukan yang

digunakan adalah teori konflik dan fokus penelitian ada pada melihat hambatan komunikasi antarbudaya yang dapat menimbulkan konflik pada pasangan suami istri.

Dapat ditentukan bahwa perbedaan penelitian ini dengan kelima penelitian sebelumnya ada pada metode penelitian, fokus penelitian, subjek penelitian, ruang lingkup penelitian dan juga rujukan teori. Dimana penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, fokus penelitian untuk melihat manajemen konflik antarbudaya pada organisasi internasional subjek penelitian adalah karyawan organisasi yang berasal dari budaya berbeda dan rujukan teori yang digunakan adalah *Effective Intercultural Communication Theory*, *Face Negotiation Theory*, Teori Negosiasi Identitas dan Manajemen Konflik Model Thomas dan Killman.

1.5.3. Teori Negosiasi Identitas

Teori ini menjelaskan bagaimana identitas seseorang selalu dihasilkan dari interaksi sosial (Ting-Toomey dalam Littlejohn dan Foss, 2009:132). Identitas atau gambaran refleksi-diri, dibentuk melalui negosiasi ketika kita menyatakan, memodifikasi atau menantang identifikasi-identifikasi diri kita atau orang lain.

Identitas kebudayaan dan etnik sangat penting dan dikaitkan pada beberapa rasa keterkaitan pada kelompok kebudayaan besar seperti kelompok keagamaan,

wilayah suatu negara, anggota organisasi tertentu atau bahkan kelompok sesama usia (Ting-Toomey dalam Littlejohn dan Foss, 2009:133).

Menurut Ting-Toomey (2015) terdapat 10 asumsi teoritis dari Teori Negosiasi Identitas:

1. Dinamika utama dari identitas keanggotaan seseorang dalam suatu kelompok dan identitas pribadi terbentuk melalui komunikasi simbolik dengan orang lainnya.
2. Orang-orang dalam semua budaya atau kelompok etnis memiliki kebutuhan dasar akan motivasi untuk memperoleh kenyamanan identitas, kepercayaan, keterlibatan, koneksi dan stabilitas baik level identitas berdasarkan individu maupun kelompok.
3. Setiap orang akan cenderung mengalami kenyamanan identitas dalam suatu lingkungan budaya yang familiar baginya dan sebaliknya akan mengalami identitas yang rentan dalam suatu lingkungan yang baru.
4. Setiap orang cenderung merasakan kepercayaan identitas ketika berkomunikasi dengan orang lain yang budayanya sama atau hampir sama dan sebaliknya kegoyahan identitas manakala berkomunikasi mengenai tema-tema yang terikat oleh regulasi budaya yang berbeda darinya.

5. Seseorang akan cenderung merasa menjadi bagian dari kelompok bila identitas keanggotaan dari kelompok yang diharapkan memberi respon yang positif. Sebaliknya akan merasa berbeda/asing saat identitas keanggotaan kelompok yang diinginkan memberi respon yang negatif.
6. Seseorang akan mengharapkan koneksi antarpribadi melalui kedekatan relasi yang *meaningful* (misalnya dalam situasi yang mendukung persahabatan yang akrab) dan sebaliknya akan mengalami otonomi identitas saat mereka menghadapi relasi yang separatis/terpisah
7. Orang akan memperoleh kestabilan identitas dalam situasi budaya yang dapat diprediksi dan akan menemukan perubahan identitas atau goncang dalam situasi-situasi budaya yang tidak diprediksi sebelumnya.
8. Dimensi budaya, personal dan keragaman situasi mempengaruhi makna, interpretasi, dan penilaian terhadap tema-tema atau isu-isu identitas tersebut.
9. Kepuasan hasil dari negosiasi identitas meliputi rasa dimengerti, dihargai dan didukung.
10. Komunikasi antarbudaya yang *mindful* menekankan pentingnya pengintegrasian pengetahuan antarbudaya, motivasi, dan ketrampilan untuk dapat berkomunikasi dengan memuaskan, tepat, dan efektif.

Beberapa individu dapat mencapai keseimbangan dalam interaksi budaya seperti keadaan bikulturalisme fungsional yaitu ketika anda dapat mempertahankan kebudayaan sendiri tetapi dapat menerima kebudayaan lain secara fleksibel dengan kemampuan lintas budaya. Dan juga keadaan pengubah kebudayaan (*cultural transformer*) yaitu sebuah keadaan ketika kita mampu berganti dari satu konteks budaya ke budaya lainnya dengan sadar dan mudah (Ting-Toomey dalam Littlejohn dan Foss, 2009:133). Kunci-kunci dari keadaan tersebut adalah kemampuan lintas budaya.

Kemampuan lintas budaya terdiri atas dari tiga komponen yaitu pengetahuan (*knowledge*) yaitu pemahaman akan pentingnya identitas etnik/kebudayaan dan kemampuan melihat apa yang penting bagi orang lain, kesadaran (*mindfulness*) secara sederhana berarti secara biasa dan teliti untuk menyadari (dapat menerima perspektif baru) dan kemampuan (*skill*) yaitu mengacu kepada kemampuan untuk menegosiasi identitas melalui observasi yang teliti, menyimak, empati, kepekaan non-verbal, kesopanan, penyusunan ulang dan kolaborasi. Kita akan mengetahui jika negosiasi identitas efektif jika kedua pihak merasa dipahami, dihormati dan dihargai. (Ting-Toomey dalam Littlejohn dan Foss, 2009: 134).

1.5.4. Effective Intercultural Workgroup Communication Theory

Teori yang dijelaskan oleh John Oetzel 1995 (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:327) menjelaskan bagaimana keragaman budaya dan keragaman dapat memengaruhi proses komunikasi dan hasil yang terjadi dalam suatu kelompok kerja. Teori ini mencoba mengidentifikasi model kelompok kerja yang efektif yang mengkaji tiga komponen utama yaitu *Input-Process-Output Model* yang menjelaskan kinerja kelompok dalam sebuah lingkungan multibudaya.

Oetzel menuturkan bahwa teori ini mencakup tiga cakupan dalam kelompok kerja beragam budaya yaitu faktor kontekstual, komposisi kelompok, dan faktor budaya-individual. Faktor kontekstual meliputi hal-hal berikut yang dapat membantu atau menghalangi terciptanya identitas umum dalam kelompok antarbudaya :

1. Sebuah konflik yang tidak terselesaikan di antara kelompok budaya atau etnis
2. Keseimbangan kelompok dalam kelompok
3. Tugas kooperatif dan kompetitif
4. Perbedaan status antar anggota

Faktor budaya individu adalah nilai dan identitas yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok. Perbedaan nilai budaya utama yang dipertimbangkan adalah variabilitas individualisme dan kolektivisme. Individualisme adalah pola sosial yang terdiri dari individu-individu yang menganggap dirinya independen dan melihat diri sebagai seseorang unik, mempunyai pikiran dan perasaan berbeda

dari orang lain. Sedangkan pribadi interdependen lebih fokus pada bagaimana dirinya terhubung dengan orang lain. Dengan kata lain, pribadi independen umum ditemukan pada masyarakat individualistik dan interdependen pada masyarakat kolektivistik (Oetzel dalam Littlejohn dan Foss, 2009 : 327)

Proses komunikasi mengacu pada komunikasi antar anggota kelompok kerja. Teori ini membedakan antara komunikasi yang efektif dan tidak efektif. Komunikasi yang efektif terdiri dari empat perilaku kelompok kerja: partisipasi yang setara, pengambilan keputusan konsensus, konflik kooperatif, dan komunikasi yang saling menghormati. (Oetzel dalam Littlejohn dan Foss, 2009 : 328)

Teori ini memiliki tiga asumsi. Pertama, konteks kelompok membingkai hubungan antara masukan, proses, dan keluaran. Kedua, dalam konteks tertentu, input memengaruhi proses komunikasi suatu kelompok, kemudian proses komunikasi berdampak pada hasil kelompok. Ketiga, proses dan hasil berfungsi sebagai umpan balik untuk konteks dan masukan.

Effective intercultural communication theory memiliki sembilan proposisi yang menjelaskan asumsi umum diatas dalam kelompok kerja antarbudaya. Secara khusus, teori tersebut mengemukakan hal berikut:

1. Semakin negatif faktor kontekstual yang dihadapi oleh kelompok antarbudaya, komunikasi yang efektif akan semakin susah

2. Semakin heterogen sebuah kelompok, semakin kecil kemungkinan komunikasi efektif akan mereka alami
3. Semakin individualistis sebuah kelompok antarbudaya, kemungkinan bahwa mereka akan mendominasi konflik semakin besar
4. Semakin kolektif sebuah kelompok antarbudaya, kemungkinan bahwa mereka akan berkolaborasi dalam sebuah konflik akan semakin besar
5. Semakin individualistis sebuah kelompok antarbudaya, semakin besar mereka akan mengambil alih
6. Semakin kolektif kelompok antarbudaya, semakin besar kelompok tersebut memiliki partisipasi yang sama
7. Semakin banyak anggota kelompok antarbudaya yang memiliki kepedulian pada *other-face* atau *mutual-face*, kemungkinan kelompok untuk memiliki komunikasi efektif akan semakin besar
8. Semakin banyak kelompok yang antarbudaya secara kultural menggunakan proses komunikasi yang efektif, semakin besar kemungkinan kelompok tersebut akan mencapai efektivitas dalam pekerjaan
9. Semakin banyak kelompok antarbudaya menggunakan proses komunikasi yang efektif, semakin besar kemungkinan kelompok tersebut akan mencapai efektivitas relasional

Jika sebuah kelompok antarbudaya memiliki komunikasi yang efektif, hal ini juga akan meningkatkan kualitas hubungan antarbudaya yang dimiliki

karyawan diluar kelompok kerja tersebut (Oetzel dalam Littlejohn dan Foss, 2009 : 328).

1.5.5. Face Negotiation Theory (Teori Negosiasi Rupa)

Dikembangkan oleh Stella Ting-Toomey dan koleganya, teori negosiasi rupa menjelaskan mengenai sebuah dasar untuk memperkirakan bagaimana manusia akan menyelesaikan rupa mereka dalam kebudayaan yang berbeda (dalam Littlejohn dan Foss, 2009: 251).

Teori Negosiasi Rupa menjelaskan faktor-faktor berbasis budaya dan situasional yang membentuk tendensi komunikator dalam mendekati dan mengelola konflik. Arti rupa umumnya dikonseptualisasikan seperti bagaimana kita ingin orang lain melihat kita dan memperlakukan kita dan bagaimana kita memperlakukan orang lain bersamaan dengan harapan konsepsi sosial mereka sendiri. Dalam interaksi sehari-hari, individu terus-menerus membuat pilihan sadar atau tidak sadar mengenai masalah penyelamatan rupa dan penghormatan rupa di konteks antar pribadi, tempat kerja, dan internasional. Meskipun rupa adalah tentang identitas identitas interasional yang bisa dikenali, pekerjaan adalah tentang perilaku verbal dan non-verbal yang melindungi-menyelamatkan *self face*, *other-face*, atau *mutual face* (Ting-toomey dalam Littlejohn dan Foss, 2009 : 371)

Ada dua variabel yang memengaruhi rupa. Pertama adalah *kolektivisme-individualisme*. Banyak kebudayaan yang menghormati individu diatas komunitas

atau kelompok. Kebudayaan-kebudayaan ini menjunjung tinggi otonomi, tanggung jawab individu dan pencapaian individu. Kebudayaan-kebudayaan ini disebut individualis. Sebaliknya, kebudayaan-kebudayaan lain cenderung menghormati komunitas atau kebersamaan di atas individu. Yang penting bagi kebudayaan ini adalah hubungan antarmanusia dan menjunjung tinggi ketertarikan seseorang pada apapun yang dirasa aneh atau tidak tepat. Kebudayaan-kebudayaan ini disebut kolektivis (dalam Littlejohn dan Foss, 2009: 251).

Variabel kedua adalah jarak kekuasaan (*power distance*). Dalam kebudayaan di dunia ada hierarki atau makna status yang kuat, dimana anggota-anggota tertentu sebuah kelompok menggunakan pengaruh dan kendali yang kuat atas orang lain. Pada *low-power distance* komunikasi lebih langsung dan bersifat pribadi, sementara pada *high-power distance* keputusan cenderung akan dibuat oleh individu-individu yang memiliki kekuasaan lebih tinggi.

Manusia memiliki gaya yang berbeda dalam konflik karena kebudayaan. Misalnya Individualis, cenderung menggunakan serangan langsung yang lebih pribadi dan mungkin mencoba untuk melindungi atau membuat kembali *self-face* dengan menunjukkan kehormatan atas dirinya. Sementara pada kaum kolektivis akan menggunakan serangan yang tidak terlalu pribadi dan tidak terlihat langsung dalam konflik (dalam Littlejohn dan Foss, 2009: 251).

1.5.6. Model Manajemen Konflik Thomas dan Kilmann

Model manajemen konflik yang dikemukakan oleh Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann (dalam Wirawan 2010:140) ini menjelaskan tentang gaya manajemen konflik. Keduanya mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi : kerja sama pada sumbu horizontal dan keasertifan.

Berdasarkan kedua dimensi ini, Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik :

1. Kompetisi : gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama yang rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.
2. Kolaborasi : gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Menurut Derr 1975 (dalam Wirawan 2010:140) gaya manajemen konflik ini paling disukai karena dapat mendorong hubungan interpersonal, kekuatan kreatif untuk inovatif dan perbaikan, meningkatkan balikan dan aliran informasi serta mengembangkan iklim organisasi yang lebih terbuka, percaya, pengambilan risiko dan perasaan baik terhadap integritas.

3. Kompromi : Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, di mana tingkat keasertifan dan kerjasamanya sedang. Menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif yang dapat memuaskan kedua belah pihak.
4. Menghindar : gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Dalam gaya manajemen ini kedua belah pihak menghindari konflik.
5. Mengakomodasi : gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya

1.6. Operasionalisasi Konsep

1.6.1. Komunikasi Antarbudaya

Andreas L. Rich dan Dennis M. Ogawa mengartikan komunikasi antarbudaya sebagai sebuah komunikasi antara orang-orang yang memiliki latar ini terjadi oleh adanya pertemuan-pertemuan yang ada dalam ruang sosial. Di mana ruang tersebut memang memungkinkan terjadinya perbedaan kebudayaan dan terjalannya komunikasi (dalam Liliweri, 2004:8).

Komunikasi antarbudaya sendiri terjadi bila produsen pesan adalah anggota suatu budaya dan penerima pesannya adalah anggota suatu budaya. Dalam taraf

yang rendah, konflik antarbangsa merupakan kesalahpahaman antara individu-individu yang berlainan bangsa. Sumber konflik atau kesalahpahaman yang lazim terjadi ini antara lain adalah stereotip antarbangsa (dalam Mulyana dan Rahmat 2010 : 235).

Individu – individu cenderung menerima dan mempercayai apa yang dikatakan budaya mereka. Manusia sering dipengaruhi oleh adat dan pengetahuan masyarakat di mana kita dibesarkan dan tinggal, terlepas dari bagaimana validitas objektif masukan dan penanaman budaya ini pada diri kita, juga cenderung mengabaikan atau menolak apa yang bertentangan dengan kebenaran kultural atau bertentangan dengan kepercayaan kita. Budaya juga merupakan suatu alat yang berguna untuk memahami perilaku manusia di seluruh bumi (Mulyana dan Rahmat , 2005: 54) . Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya bisa menjadi penghalang dalam komunikasi, tetapi budaya juga bisa menjadi alat untuk melakukan komunikasi antar individu itu sendiri.

1.6.2. Konflik

Konflik didefinisikan sebagai suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain

dalam mencapai tujuan mereka (Frost dan Wilmot dalam Pace dan Faules 2004:369).

1.6.3. Konflik Antarbudaya

Konflik antarbudaya mengacu pada konflik antara dua atau lebih kelompok budaya atau identitas yang berbeda (dalam Littlejohn dan Foss 2009:169).

1.6.4. Konflik dalam Organisasi

Konflik organisasi biasanya mengacu pada apa yang terjadi dalam lingkungan kerja. Pengelolaan konflik organisasi telah diteliti pada tiga dasar yaitu diadik, kelompok dan institusional. Pada penelitian ini peneliti berada pada tingkat institusi atau organisasi, sehingga penelitian ini berfokus pada pengelolaan konflik organisasi yang lebih luas yaitu pada komunikasi antarbudaya pada karyawan yang memiliki bangsa berbeda pada suatu organisasi (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:168).

Menurut David Lipsky dan Ronald Seeber ((dalam Littlejohn dan Foss, 2009:168) terdapat tiga bentuk dari konflik organisasi yaitu : ketidaksepakatan, perselisihan dan proses pengadilan. Pengelolaan ketiga konflik ini berbeda-beda menurut beberapa factor yaitu pihak yang bertanggung jawab, jenis konflik, teknik yang digunakan, sifat hasil dan tingkat keterlibatan pihak ketiga.

1.6.5. Manajemen konflik

Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga yang menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129). Lebih spesifik lagi dalam kaitannya dengan organisasi Gareth R. Jones (dalam Wirawan, 2010:129) menjelaskan bahwa "*organizational conflict*" adalah perselisihan yang muncul ketika tujuan dari organisasi terhambat karena kepentingan atau tujuan yang lain. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan suatu proses antara pihak-pihak yang terlibat konflik dalam mengelola maupun mengkoordinasikan konflik dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif guna mencapai tujuan bersama.

Manajemen konflik memiliki beberapa tujuan yaitu :

1. Mencegah gangguan kepada organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi
2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
3. Meningkatkan kreativitas
4. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerja sama
5. Menciptakan prosedur dan mekanisme penjelasan konflik
6. Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang menyenangkan

1.6.6. Gaya manajemen konflik

Stella Ting-Toomey 2005 (dalam Wirawan 2010:134) mengatakan bahwa pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang autokratis cenderung menggunakan manajemen konflik represif, supresif, kompetitif serta agresif.

Gaya manajemen konflik dipengaruhi dari sejumlah faktor sebagai berikut (dalam Wirawan 2010:135) :

1. Asumsi mengenai konflik
2. Persepsi mengenai penyebab konflik
3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya
4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik
5. Kekuasaan yang dimiliki
6. Pengalaman menghadapi situasi konflik
7. Sumber yang dimiliki (kekuasaan, pengetahuan dan uang)
8. Jenis kelamin
9. Kecerdasan emosional
10. Kepribadian
11. Budaya organisasi sistem sosial
12. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik

13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik

14. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik

1.7. Metodologi Penelitian

1.7.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan yaitu deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara mendalam realitas yang terjadi dalam manajemen konflik antarbudaya pada organisasi internasional.

1.7.2 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan pendekatan fenomenologi untuk memahami fenomena atas pengalaman karyawan organisasi internasional yang memiliki kebudayaan berbeda dalam melakukan manajemen konflik.

Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu berusaha mendeskripsikan pengalaman karyawan dalam manajemen konflik, mengetahui negosiasi identitas, mengetahui bentuk pengelolaan *face* dalam manajemen konflik

komunikasi antarbudaya dan mengetahui gaya manajemen konflik komunikasi antarbudaya pada karyawan organisasi internasional .

1.7.3 Subjek Penelitian

Seperti judul penelitian, subjek penelitian ini yaitu karyawan organisasi internasional yang memiliki kebudayaan berbeda. Subjek penelitian dipilih karena setiap individu dapat menceritakan lebih mendalam bagaimana proses manajemen konflik dalam organisasi internasional menurut pengalaman masing-masing. Karyawan yang dipilih sebagai subjek penelitian adalah karyawan organisasi internasional yang berasal dari Cina, India , Inggris dan Indonesia sebanyak 4 orang.

1.7.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu:

- a. Data Primer: Data Primer diambil langsung dari informan melalui proses wawancara tentang manajemen konflik dalam organisasi internasional.
- b. Data Sekunder: Data sekunder diperoleh dari luar informan sebagai sumber tambahan atau pendukung untuk penelitian ini baik dalam bentuk tulisan maupun lisan seperti artikel, jurnal, buku yang dapat memberikan informasi tentang manajemen konflik pada lingkungan kerja.

1.7.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam (*indepth interview*) yaitu melakukan tanya-jawab langsung pada subjek penelitian karyawan yang berasal dari budaya berbeda melalui instrumen interview guide yang merupakan alat pengumpulan data berupa daftar pertanyaan dengan alat bantu perekam suara maupun catatan tertulis (Moleong, 2007: 187).

1.7.6 Teknik Analisis data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu menggunakan teknik analisis data *fenomenologi*.

Moustakas memodifikasi metode dari Stevick-Colaizzi-Keen untuk menganalisis data dengan pendekatan fenomenologi (dalam Moustakas, 1994 : 121). Berikut tahapan analisis data:

1. Dengan berdasarkan pengalaman yang didapat, peneliti memperoleh gambaran fenomena. Dalam tahap ini, peneliti melakukan wawancara (*indepth interview*) untuk mendapatkan pengalaman pribadi dari subjek penelitian yang merupakan karyawan organisasi.
2. Setelah wawancara dilakukan, peneliti melakukan transkrip hasil wawancara. Setelah transkrip dilakukan peneliti harus melakukan beberapa hal berikut:
 - a. Mempertimbangkan pernyataan dan mencari signifikansi untuk deskripsi dari pengalaman subjek

- b. Mencatat semua hal penting yang relevan dengan fokus penelitian
 - c. Membuat daftar untuk pernyataan yang diungkapkan secara berulang sebagai tanda hal yang tidak bervariasi
 - d. Kaitkan hal yang tidak bervariasi pada tema
 - e. Menyantumkan hal yang tidak bervariasi tersebut dalam deskripsi tekstur dari pengalaman subjek
 - f. Membuat deskripsi tekstur-struktur dari makna dan esensi pengalaman yang didapat
3. Setelah didapatkan deskripsi tekstur-struktur, peneliti akan memberikan makna dari pengalaman informan, kemudian membuat deskripsi secara menyeluruh

1.7.7 Kualitas Data

Penilaian terhadap kualitas dari penelitian ini mengacu pada paradigma penelitian yaitu interpretatif. Interpretatif yang sama artinya dengan konstruktivisme menyebutkan tingkat kepercayaan (*trustworthiness*) dan keaslian (*authenticity*) sebagai kriteria kebenaran (Salim, 2006: 103). Dua kriteria tersebut memiliki 5 unsur di dalamnya;

- *Kredibilitas*, kepercayaan yang berasal dari dalam,
- *Transferabilitas*, garis kebenaran yang bisa dikembangkan/disandarkan pada unsur kebenaran lain,
- *Konfirmabilitas*, penegasan terhadap objektivitas,
- *Keaslian Ontologis*, kemampuan untuk memperluas konstruksi konsep yang ada,

- *Educative-Authenticity*, kebenaran pendidikan, kemampuan memimpin, dan mengadakan perbaikan,
- *Catalytic Authenticity*, kemampuan dalam merangsang dan bertindak,
- *Tactical Authenticity*, kemampuan untuk memberdayakan masyarakat.