

**PENGARUH NILAI BUDAYA NASIONAL
INDONESIA TERHADAP PREFERENSI GAYA
MANAJEMEN KONFLIK**

(Studi Pada Karyawan Tendik FISIP Undip)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

DYAH AYU PUSPITASARI

NIM. 12010114130131

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Dyah Ayu Puspitasari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114130131
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **Pengaruh Nilai Budaya Nasional Indonesia
Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik
(Studi pada Karyawan Tendik FISIP Undip)**
Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 29 Juni 2018

Dosen Pembimbing,



(Dr. Fuad Mas'ud , MIR)

NIP.196203311988031002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Dyah Ayu Puspitasari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114130131
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **Pengaruh Nilai Budaya Nasional Indonesia
Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik
(Studi pada Karyawan Tendik FISIP Undip)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 Juli 2018

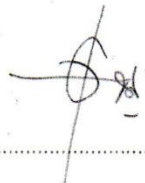
Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR



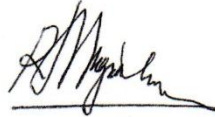
(.....)

2. Dr. Hj Intan Ratnawati, M.Si



(.....)

3. Dra. Rini Nugraheni, MM



(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Dyah Ayu Puspitasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Pengaruh Nilai Budaya Nasional Indonesia Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik (Studi pada Karyawan Tendik FISIP Undip)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkain kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan, menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 29 Juni 2018

Yang membuat pernyataan,



Dyah Ayu Puspitasari

NIM. 12010114130131

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Karena itu bila kau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.

(Q.S Al Insyirah : 6–8)

Intelligence plus character – that is the goal of true education

(Martin Luther King Jr)

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Bapak Agus Hermani DS.

(Almh) Ibu Indrawati

Adhitya Kusuma Dewi

ABSTRACT

Culture in a country has a close relationship with management practices within the country, one of which is on the conflict management style preferences. Given the different cultural orientations across countries with other countries, the conflict management style preferences will also differ depending on how one perceives it in addressing a conflict appropriate to the culture within the country. The purpose of this research is to know the influence of Indonesian national cultural values on conflict management style preferences.

This research was conducted at the Faculty of Social and Political Sciences Diponegoro University of Semarang. The number of samples used were 65 respondents by census method. Data analysis method used in this research is simple regression analysis and multiple regression using SPSS.

The results of this study indicate that the style of conflict management are more likely to use are compromising style and collaborating style, while the style of competing is a style of conflict management is rarely applied. In addition, the values of collectivism have different effects on the management style of employee FISIP Undip, such as the value of cooperation and acceptance the role in the group leads to the style of collaborating style preferences, and the value of cooperation and acceptance the role in the group leads to the style of compromising style preferences.

Keywords: National culture, collectivism, conflict management style, competing conflict management style, collaborating conflict management style, conflict management style compromising, avoiding conflict management style, accommodating conflict management style

ABSTRAK

Budaya di suatu negara memiliki hubungan erat dengan praktek manajemen di dalam negara tersebut, salah satunya pada preferensi gaya manajemen konflik. Dengan adanya orientasi budaya yang berbeda antar satu negara dengan negara lainnya, maka gaya manajemen konflik yang diterapkan pun juga akan berbeda tergantung bagaimana seseorang mengartikannya dalam mengatasi sebuah konflik yang sesuai dengan kebudayaan yang ada di dalam negara tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh nilai budaya nasional Indonesia terhadap preferensi gaya manajemen konflik.

Penelitian ini dilakukan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 65 responden dengan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan menggunakan SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik yang sering diterapkan adalah gaya kompromi dan gaya kolaborasi, sedangkan gaya kompetisi merupakan gaya manajemen konflik yang jarang diterapkan. Selain itu, nilai-nilai dari kolektivisme memiliki efek yang berbeda pada gaya manajemen konflik karyawan FISIP Undip, seperti nilai kerjasama dan penerimaan peran dalam kelompok mengarahkan pada preferensi gaya kolaborasi, dan nilai kerjasama dan penerimaan peran dalam kelompok mengarahkan pada preferensi gaya kompromi.

Kata kunci: Budaya nasional, kolektivisme, gaya manajemen konflik, gaya manajemen konflik kompetisi, gaya manajemen konflik kolaborasi, gaya manajemen konflik kompromi, gaya manajemen konflik menghindari, gaya manajemen konflik akomodasi

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai syarat untuk menyelesaikan program Strata 1 pada Departemen Manajemen Fakultas ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penulisan skripsi dengan judul : **“Analisis Pengaruh Nilai Budaya Nasional Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik (Studi pada Karyawan Tendik FISIP Undip)”**, penulis meyakini bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikannya tanpa doa, bantuan, serta dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih pada :

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik .
2. Kedua orangtua tercinta, Bapak Agus Hermani DS dan Ibu (Almh) Indrawati serta kakak Adhitya Kusuma Dewi S.Ked yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
3. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, SE., ME. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dan Dosen Wali, atas nasehat dan juga arahan yang diberikan kepada penulis.

5. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan kepada penulis selama penulisan skripsi.
6. Ibu Dr. Hj. Intan Ratnawati dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, maupun saran kepada penulis.
7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama masa perkuliahan.
8. Ibu Desi dan Bapak Irwanto yang telah membantu penulis saat penulis melakukan penelitian di FISIP Undip.
9. Seluruh karyawan FISIP Undip yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Teman-teman Manajemen 2014, terutama Fariza, Oki, Erina, Dinda, dan Ariani. Dan teman-teman satu bimbingan yaitu Widya, Icha, Yana, Noah, Esther yang telah memberikan dukungan dan juga semangat selama penulisan skripsi ini.
11. Teman-teman KKN Dusun Samban bawen, yaitu Sepbrina, Intan, Alvi, Dzun, (Almh) Najmi, Mas Adhit, Mas Indra, Didin, dan Daus yang selalu memberikan motivasi selama penulisan skripsi ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan, yang telah memberikan segala bantuan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun bagi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Amin

Semarang, 29 Juni 2018

Penulis



Dyah Ayu Puspitasari

12010114130131

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
1.3.1 Tujuan penelitian	12
1.3.2 Kegunaan penelitian	13
1.4 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Budaya	15
2.1.1.1 Pengertian Budaya	15
2.1.1.2 Karakteristik Budaya.....	15
2.1.2 Budaya Nasional.....	16
2.1.2.1 Dimensi Budaya Nasional.....	16
2.1.2.2 Budaya Nasional dan Manajemen.....	19
2.1.2.3 Budaya Indonesia	20
2.1.3 Konflik.....	22
2.1.3.1 Pengertian Konflik	22
2.1.3.2 Pandangan Terhadap Konflik.....	22
2.1.4 Manajemen Konflik.....	24
2.1.4.1 Pengertian manajemen konflik.....	24
2.1.4.2 Gaya manajemen konflik	24
2.1.5 Kaitan antara Budaya Nasional dengan Gaya Manajemen Konflik ...	30
2.2 Penelitian Terdahulu.....	32
2.3 Pengaruh Antar Variabel	37
2.3.1 Preferensi Gaya Manajemen Konflik	37
2.3.2 Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	37
2.3.3 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi.....	38

2.3.4 Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	38
2.3.3 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi.....	39
2.4 Kerangka pemikiran peneliti	39
2.5 Hipotesis	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
3.1.1 Variabel Penelitian.....	43
3.1.2 Definisi operasional	44
3.2 Populasi dan Sampel.....	47
3.2.1 Populasi penelitian.....	47
3.2.2 Sampel	48
3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	48
3.3.1 Data Primer.....	48
3.3.2 Data Sekunder.....	49
3.4 Metode Pengumpulan Data	49
3.4.1 Metode Kuesioner.....	49
3.4.2 Studi Pustaka	50
3.5 Metode Analisis Data	50
3.5.1 Analisis Kuantitatif.....	50
3.5.2 Uji Instrumen	51
3.5.2.1 Uji Validitas	51
3.5.2.2 Uji Reliabilitas	51
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	52
3.5.3.2 Uji Multikolonieritas.....	52
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	53
3.5.4 Analisis Regresi	53
3.5.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana	53
3.5.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda	54
3.5.5 Uji Hipotesis	55
3.5.5.1 Uji t (t- test).....	55
3.5.5.2 Uji Statistik F	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1 Gambaran Umum	58
4.1.1 Sejarah Singkat FISIP Universitas Diponegoro	58
4.1.2 Profil FISIP Universitas Diponegoro	62
4.1.2.1 Visi	62
4.1.2.1 Misi	62
4.1.2.3 Tujuan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	63
4.1.2.4 Prestasi Mahasiswa FISIP Universitas Diponegoro.....	63

4.4.3.1.1 Uji Regresi Linier Sederhana Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	98
4.4.3.3.2 Uji t Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	99
4.4.3.3.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	99
4.4.3.4.1 Uji Regresi Linier Sederhana PengaruhPenerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	100
4.4.3.4.2 Uji t Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	101
4.4.3.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	102
4.4.3.5.1 Uji Regresi Linier Sederhana Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	103
4.4.3.5.2 Uji t Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	104
4.4.3.5.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	105
4.4.3.6.1 Uji Regresi Linier Sederhana Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	106
4.4.3.6.2 Uji t Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	107
4.4.3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	108
4.4.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	108
4.4.4.1.1 Uji Regresi Linier Berganda Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	108
4.4.4.1.2 Uji Statistik F Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	110
4.4.4.1.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	111
4.4.4.2.1 Uji Regresi Linier Berganda Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	112
4.4.4.2.2 Uji Statistik F Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	114
4.4.4.2.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	115
4.4.5 Analisis Preferensi Manajemen Konflik dan Nilai budaya	116

4.4.5.1 Preferensi Gaya Manajemen Konflik.....	116
4.4.5.1 Preferensi Nilai Budaya	119
4.5 Pembahasan	122
4.5.1 Preferensi Gaya Manajemen Konflik dalam Budaya Kolektifis.....	122
4.5.2 Pengaruh Nilai Kerjasama terhadap Gaya Kolaborasi	123
4.5.3 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok terhadap Gaya Kolaborasi.....	125
4.5.4 Pengaruh Nilai Kerjasama terhadap Gaya Kompromi	126
4.5.5 Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok terhadap Gaya Kompromi.....	127
BAB V PENUTUP.....	129
5.1 Kesimpulan.....	129
5.2 Saran	132
5.2.1 Saran untuk FISIP Universitas Diponegoro	132
5.2.2 Saran untuk Penelitian Mendatang	133
5.3 Keterbatasan Penelitian	133
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ringkasan nilai dimensi budaya nasional di beberapa negara.....	5
Tabel 2.1 Perbandingan Gaya Manajemen Konflik.....	29
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1 Indikator Faktor Budaya Kolektivis.....	46
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Usia	65
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir Responden	66
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Masa Kerja Responden	67
Tabel 4.5 Data Bidang Pekerjaan Responden	67
Tabel 4.6 Data Status Martial Responden.....	68
Tabel 4.7 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Keberhasilan Individu	69
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Keberhasilan Individu	70
Tabel 4.9 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Nilai Kerjasama	71
Tabel 4.10 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Nilai Kerjasama.....	73
Tabel 4.11 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Penerimaan Peran dalam Kelompok	74
Tabel 4.12 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Penerimaan Peran dalam Kelompok	76
Tabel 4.13 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel	77
Tabel 4.14 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Pencapaian Pribadi dalam Kelompok	78
Tabel 4.15 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel <i>Kolaborasi</i>	79
Tabel 4.16 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Kolaborasi	80
Tabel 4.17 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Akomodasi	81
Tabel 4.18 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Akomodasi	82
Tabel 4.19 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Kompetisi.....	83
Tabel 4.20 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Kompetisi	84
Tabel 4.21 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Menghindari.....	85
Tabel 4.22 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Menghindari	87
Tabel 4.23 Rata-Rata Skor Jawaban pada Indikator Variabel Kompromi.....	88
Tabel 4.24 Hasil Tanggapan Responden atas Variabel Kompromi	89
Tabel 4.25 Rata-rata Gaya Manajemen Konflik	90
Tabel 4.26 Hasil Uji Validitas.....	91
Tabel 4.27 Hasil Uji Reliabilitas	93
Tabel 4.28 Uji Multikolonieritas.....	95

Tabel 4.29 Uji Regresi Linier Sederhana Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	98
Tabel 4.30 Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kolaborasi	100
Tabel 4.31 Uji Regresi Linier Sederhana Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi.....	101
Tabel 4.32 Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi.....	103
Tabel 4.33 Uji Regresi Linier Sederhana Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	103
Tabel 4.34 Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Nilai Kerjasama Terhadap Gaya Kompromi	105
Tabel 4.35 Uji Regresi Linier Sederhana Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi.....	106
Tabel 4.36 Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi.....	108
Tabel 4.37 Uji Regresi Linier Berganda Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	109
Tabel 4.38 Hasil Uji F Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi.....	111
Tabel 4.39 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kolaborasi	112
Tabel 4.40 Uji Regresi Linier Berganda Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	113
Tabel 4.41 Hasil Uji F Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi.....	115
Tabel 4.42 Uji Koefisien Determinasi (R^2) Pengaruh Nilai Kerjasama dan Penerimaan Peran dalam Kelompok Terhadap Gaya Kompromi	116
Tabel 4.43 Rata-rata Gaya Manajemen Konflik	116
Tabel 4.44 Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Jenis Kelamin..	117
Tabel 4.45 Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Lama Bekerja ..	117
Tabel 4.46 Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Bidang Pekerjaan I	117
Tabel 4.47 Preferensi Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Bidang Pekerjaan II	118
Tabel 4.50 Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Lama Bekerja.....	119
Tabel 4.51 Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Jenis Kelamin	119
Tabel 4.52 Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Bidang Pekerjaan I.....	120
Tabel 4.53 Preferensi Nilai Budaya Berdasarkan Bidang Pekerjaan II	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Dual Concern Model</i> dalam manajemen konflik.....	30
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Peneliti I.....	39
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Peneliti II	40
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Peneliti III.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Karyawan FISIP UNDIP	64
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Metode Histogram	94
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Scatterplot	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I. Surat Ijin Penelitian	138
Lampiran II. Kuesioner Penelitian.....	139
Lampiran III. Tabulasi Data.....	147
Lampiran IV. Uji Alat Ukur.....	149
Lampiran V. Uji Asumsi Klasik.....	154
Lampiran VI. Tabel Frekuensi.....	157
Lampiran VII. Uji Regresi dan Uji Hipotesis.....	175

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Praktik manajemen suatu bisnis maupun organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kelompok atau organisasi sehingga nilai, norma dan kebiasaan yang berlaku sangat diperlukan sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan tersebut. Manajemen dibentuk oleh suatu kebudayaan dan juga masyarakat. Sehingga meskipun manajemen adalah suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap dianggap sebagai suatu kebudayaan.

Dalam kegiatan di kehidupan sosial, budaya merupakan aturan tak tertulis dari suatu kegiatan sosial. Aturan ini tidak menentukan rincian apapun, namun mereka menentukan struktur dasar sosial. Hal tersebut adalah tentang kebebasan, rasa memiliki, cinta, benci, rasa hormat, ketakutan, dan kesetiaan. Budaya menentukan hal yang kontras dalam hidup: kecil dan besar, bersih dan kotor, pria dan wanita. Budaya memberikan ketentuan mengenai batas pada perilakuapa saja yang dianggap dapat diterima maupun yang tidak dapat diterima, ini memberi tekanan pada individu dan kelompok untuk menerima dan mengikuti perilaku normatif. Sedangkan Steers, Runde, and Nardon (2010) menyatakan bahwa budaya menentukan aturan yang akan menunjukkan apa saja yang dapat dilakukan seseorang.

Hofstede (2011) mengartikan budaya sebagai pemrograman kolektif dari suatu pemikiran yang membedakan anggota satu kelompok manusia dari yang

kelompok yang lain. Budaya dipandang sebagai cara orang hidup dan berinteraksi antar satu sama lain dan juga dengan lingkungannya. Budaya menurut Steers, Runde, and Nardon (2010) memiliki perwujudan fisik dan non-fisik. Perwujudan fisik budaya dapat dilihat pada objek fungsional dan produk seni, musik, sastra, kerajinan, dan puisi. Aspek non-fisik budaya diwujudkan melalui kerangka mental yang digunakan orang dalam menghadapi lingkungan mereka.

Dalam Mas'ud (2010) dikatakan bahwa terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk memahami budaya, yaitu pendekatan helikopter (*helicopter approach*) dan pendekatan mikroskopis (*microscopic approach*). Pendekatan helikopter (*helicopter approach*) adalah memahami budaya suatu kelompok masyarakat secara makro, misalnya dengan membandingkan antara budaya di Indonesia dengan Amerika Serikat. Sedangkan pendekatan mikroskopis (*microscopic approach*) adalah memahami budaya suatu bangsa ataupun masyarakat secara mikro, misalnya saja dengan cara membandingkan antara sub-budaya dalam masyarakat tertentu seperti antara orang Jawa dengan Sunda ataupun Batak. Dan dapat pula dengan menganalisis budaya organisasi satu dengan budaya organisasi lainnya.

Namun dengan adanya paham *ethosentrisme* yaitu menganggap nilai-nilai budaya Amerika dan praktik manajemen Amerika lebih unggul daripada nilai budaya ataupun praktik manajemen dari negara lain, maka hal ini membuat negara berkembang harus menggunakan praktik manajemen yang berasal dari Amerika yang sering juga dianggap sebagai sistem manajemen modern. Para penganut paham universalis pun mengabaikan atau memandang tidak penting peran budaya

masyarakat dan faktor-faktor sosial dalam kehidupan berorganisasi. Selain paham *ethnocentrisme* terdapat paham *parochialism* Amerika, yang artinya memandang dunia hanya melalui satu perspektif yaitu Amerika sehingga orang yang menganut paham ini tidak dapat mengetahui adanya perbedaan cara hidup dan bekerja maupun akibat adanya perbedaan tersebut. Penganut paham ini biasanya berasal dari komunitas akademi karena mayoritas profesor, dosen, maupun peneliti dalam bidang manajemen bisnis dan organisasi telah dilatih dan dididik dengan pola pikir Amerika dan banyak pula penelitian dilakukan di perusahaan-perusahaan yang berada di Amerika .

Seiringnya waktu muncul beberapa penelitian diantaranya adalah penelitian Rugman Baker dan Inglehart pada tahun 2001 yang menyatakan bahwa praktik manajemen dan organisasi tidak selalu menuju ke arah keseragaman dan meskipun dari tampak luar terlihat adanya kesamaan keinginan maupun perilaku masyarakat dalam melakukan kegiatan tertentu tetapi tetap saja nilai-nilai yang mendasari perilaku atau keinginan tersebut tidak sama.

Aspek budaya dianggap sebagai salah satu faktor terpenting dalam menentukan pola perilaku manusia baik itu di dalam masyarakat maupun di dalam sebuah organisasi. Budaya juga dianggap sebagai filter dan berperan “memperkuat atau memperlemah” nilai-nilai yang diterima oleh masyarakat atau organisasi tertentu. Oleh sebab itu kekuatan dari sebuah budaya masyarakat maupun sebuah organisasi sangat tergantung pada tingkat homogenitas kelompok tersebut seperti homogenitas dalam bahasa, kesukuan, agama, maupun geografis

Budaya dapat mempengaruhi praktik organisasi, yaitu dengan menerapkan sistem nilai budaya nasional untuk membuat konsep dan teori organisasi maupun teori manajemennya sendiri yang sesuai dengan sistem nilai budaya nasional yang dimilikinya. Dengan konsep dan teori organisasi dan manajemen yang sudah dibuatnya tadi maka akan menghasilkan suatu praktik organisasi dan manajemen yang mana semakin lama akan menjadi suatu perilaku manajerial di negara tersebut, Madya et al. (2012).

Misalnya saja di Amerika Serikat yang memiliki sistem nilai budaya individualis dan juga realistis maka pendekatan manajemen bisnisnya pun juga bersifat individualis dan juga realistis. Sistem manajemen di Amerika Serikat dirancang berdasarkan prinsip kesetaraan dan bayaran berdasarkan prestasi kerja agar pekerja termotivasi untuk bersaing dan tertantang untuk mencari aktualisasi diri. Sedangkan di Indonesia yang memiliki ciri kebudayaan yaitu bermusyawarah menuju mufakat dan memutuskan segala sesuatu atas dasar konsensus di antara seluruh kelompok organik. Gaya manajerial di Indonesia bersifat paternalistik, dimana jenis pengendalian yang bersifat langsung dan pribadi dengan wewenang dipusatkan pada pucuk pimpinan.

Untuk lebih memahami hubungan antara budaya dengan perilaku organisasi dapat dengan menggunakan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Hofstede. Menurut Hofstede terdapat empat dimensi budaya untuk mengidentifikasi perbedaan-perbedaan yang ada, yaitu jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualisme, dan maskulinitas. Berikut ini

terdapat tabel yang mengilustrasikan perbedaan dimensi budaya nasional milik Hofstede untuk memahami perbedaan antara nilai-nilai budaya antar bangsa.

Tabel 1.1 Ringkasan nilai dimensi budaya nasional di beberapa negara

Negara	Jarak Kekuasaan	Individualisme	Maskulinitas	Peghindaran Ketidakpastian
Canada	39	80	52	48
China	80	20	66	30
Amerika	40	91	62	46
India	77	48	56	40
Indonesia	78	14	46	48
Korea Selatan	60	18	39	85
Turki	66	37	45	85

Note :
Hofstede score. The score in Hofstede scale (0-100) measurement

Sumber : <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>, diakses pada tanggal 15 Januari 2018

Dilihat dari tabel 1.1, dapat dilihat setiap negara memiliki perbedaan dalam nilai dimensi budaya. Dimensi budaya ini menggambarkan keadaan dari budaya nasional negara tersebut. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa Indonesia memiliki skor jarak kekuasaan yang tinggi yaitu 78 (lebih dari 50) yang berarti bahwa pendistribusian kekuasaan dalam suatu organisasi di Indonesia tidaklah merata sehingga terdapat adanya kesenjangan antara yang kurang berkuasa dengan yang memiliki kekuasaan lebih. Untuk skor maskulinitas dan penghindaran ketidakpastian dianggap rendah karena kurang dari 50. Sedangkan pada skor individualisme sangat rendah yaitu 14 dan yang tertinggi adalah Amerika yaitu sebesar 91, hal ini menandakan Indonesia lebih menerapkan kolektivisme sedangkan Amerika menerapkan individualisme.

Dalam budaya individualis seseorang akan memiliki sifat independen, yang merupakan lawan dari saling bergantung sebagai anggota suatu kelompok. Terdapat kesenjangan dalam hubungan antar individunya sehingga pilihan dan keputusan individu sangat diharapkan. Contoh negara yang menerapkan budaya individualis adalah Amerika Serikat, Hofstede (2011).

Sedangkan menurut Hofstede (2011) dalam masyarakat budaya kolektivis terdapat budaya di mana seseorang sejak lahir hingga seumur hidupnya diintegrasikan ke dalam kelompok yang kuat, dan sering dijumpai dalam suatu keluarga besar yang akan terus melindungi satu sama lain dengan imbal balik berupa kesetiaan yang tidak diragukan lagi, dan menentang kelompok lainnya. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki budaya kolektivis sehingga masyarakatnya memilih untuk lebih mementingkan kebutuhan kelompoknya.

Steers, Runde, and Nardon (2010) berpendapat bahwa perbedaan budaya bukan hal yang buruk di dunia manajerial, hanya memerlukan sedikit lebih banyak pekerjaan dalam banyak kasus, tergantung pada tugas yang ada, tingkat perbedaan budaya sering dianggap sebagai penyebab peningkatan pengambilan keputusan dan tindakan manajerial. Dan perbedaan budaya pada dasarnya tidak baik atau buruk, tetapi mereka dapat dirasakan secara positif atau negatif tergantung pada situasi.

Dengan adanya perbedaan kepentingan maupun kepribadian antar individu sering terjadi konflik di suatu instansi. Konflik terjadi antar karyawan maupun karyawan dengan atasannya. Konflik tidak hanya terkait dengan aktivitas tapi juga preferensi, sikap dan tujuan yang tidak sesuai. Konflik biasanya dibagi menjadi

dua dimensi, yaitu ketidaksepakatan yang berkaitan dengan masalah tugas dan yang lainnya terkait dengan masalah emosional atau interpersonal (Su Juan Zhang 2015).

Di negara Barat khususnya Amerika yang menganut pandangan modern terhadap konflik, konflik dianggap memiliki sisi positif yaitu meningkatkan etos kerja, memberi motivasi bagi tiap individu, dan meningkatkan kreativitas. Namun di negara dengan budaya Timur konflik dianggap sebagai suatu hal yang negatif, berbahaya, dan sebuah fenomena yang harus dihindari. Konflik dianggap memberikan dampak yang negatif, mulai dari ketidaknyamanan, kesalahpahaman, terganggunya sebuah hubungan bahkan dapat membuat hancurnya suatu organisasi Mas'ud (2010).

Meskipun suatu konflik dianggap suatu fenomena umum yang dapat terjadi dalam suatu organisasi tetapi setiap individu maupun organisasinya akan menyelesaikan dengan gaya manajemen konflik yang berbeda atau disesuaikan dengan kondisi yang ada. Manajemen konflik menurut Robbins and Judge (2015) adalah penggunaan dari resolusi dan teknik stimulasi untuk mencapai level konflik yang diinginkan menurut . Gaya manajemen konflik mewakili pilihan yang dibuat saat menyelesaikan konflik. Menurut Croucher et al. (2010) ketika memutuskan untuk memilih suatu gaya manajemen konflik kita dapat mempertimbangkan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri, memenuhi kebutuhan orang lain, atau mencoba melakukan keduanya. Pengelolaan konflik yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong munculnya suatu inovasi, kreasi baru, dan motivasi untuk berubah.

Dalam Cai dan Fink 2002, dikatakan bahwa salah satu model yang paling dikenal dan banyak digunakan oleh peneliti manajemen konflik adalah model dual-concern Thomas (1976) yang mengidentifikasi lima perbedaan gaya penanganan konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu :

- (1) *assertiveness*; dan
- (2) *cooperativeness*.

Kedua dimensi ini menghasilkan lima gaya konflik:

- (1) Kompetisi (permasalahan tinggi bagi diri sendiri, permasalahan rendah untuk orang lain);
- (2) Kolaborasi(permasalahan diri sendiri dan orang lain tinggi);
- (3) Kompromi (permasalahan untuk diri sendiri dan orang lain dalam tingkat sedang);
- (4) Akomodasi (permasalahan rendah untuk diri sendiri dan permasalahan yang orang lain tinggi); dan
- (5) Menghindari (rendahnya permasalahan diri dan rendahnya permasalahan orang lain).

Buda (2006) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi budaya yang berbeda maka gaya manajemen konflik yang digunakan pun juga akan berbeda tergantung bagaimana seseorang mengartikannya dalam mengatasi sebuah konflik yang sesuai dengan kebudayaan yang ada. Orientasi budaya mempengaruhi respons eksekutif terhadap konflik. Eksekutif dari negara-negara yang memiliki perbedaan budaya cenderung mengadopsi strategi yang berbeda untuk

menyelesaikan konflik, mengembangkan berbagai antisipasi tentang kemungkinan hasil, dan dimotivasi oleh berbagai sebab.

Terdapat beberapa penelitian tentang gaya manajemen konflik yang diterapkan pada negara dengan budaya Barat maupun non-Barat contohnya saja Turki, India, maupun China. Namun di Indonesia belum terdapat penelitian yang membahas gaya manajemen konflik yang dipengaruhi nilai budaya yang ada di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan Ma (2010) menyatakan bahwa orang Turki yang menerapkan nilai kolektivisme memilih gaya kolaborasi dan kompetisi untuk mengatasi konflik. orang Turki menggunakan gaya kolaborasi untuk bertukar informasi, memprioritaskan masalah dan mencari solusi yang baik yang dapat membuat kedua belah pihak merasa puas.

Temuan dalam penelitian Croucher et al. (2010) mengungkapkan bahwa preferensi gaya konflik di orang-orang Hindu dengan orang-orang Muslim di India berbeda secara signifikan. Orang-orang Hindu menyukai gaya yang integrasi dan dominasi, sementara memiliki kecenderungan paling sedikit terhadap gaya menghindari dan akomodasi. Sedangkan orang Muslim lebih suka kolaborasi dan gaya kompromi dan paling tidak menyukai gaya yang dominasi dan menghindari.

Semua organisasi yang memiliki banyak karyawan pasti memiliki konflik pada masing-masing karyawannya. Konflik yang terjadi bisa karena tingkatan status yang berbeda, perbedaan kepentingan, maupun kesalahan dalam proses komunikasi. Dan nantinya konflik ini akan berdampak negatif bagi organisasi tersebut dan bahkan mengganggu kegiatan operasional suatu organisasi.

Dengan adanya konflik di organisasi maka diperlukan adanya manajemen konflik yang sesuai dengan keadaan sekitarnya. Manajemen konflik ini nantinya dapat meminimalkan dampak yang muncul akibat adanya konflik. Masing-masing karyawan dalam suatu organisasi memiliki gaya manajemen konflik sendiri-sendiri sesuai dengan budaya yang dimilikinya. Dikarenakan belum adanya penelitian yang meneliti preferensi gaya manajemen konflik di Indonesia maka dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh nilai budaya nasional Indonesia terhadap preferensi gaya manajemen konflik, dimana penelitian ini dilakukan di suatu instansi pendidikan di Indonesia yang pada umumnya menganut budaya Timur yaitu di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Nilai Budaya Nasional Indonesia Terhadap Preferensi Gaya Manajemen Konflik (Studi Pada Karyawan Tendik FISIP Undip)”.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian tentang gaya manajemen sudah banyak dilakukan di negara Asia contohnya China, India, Turki, dan Jepang. Beberapa penelitian yang telah mempelajari perbedaan gaya manajemen konflik dari budaya non-Barat lebih sering berfokus pada negara-negara yang memiliki hubungan ekonomi dekat dengan Barat, seperti China dan Jepang.

Penelitian Kirkbride, Sara, and Westwood (1986) yang meneliti preferensi gaya manajemen konflik pada masyarakat Cina. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa masyarakat Cina cenderung menerapkan gaya manajemen konflik yang dapat menghindari terjadinya konfrontasi dan menggunakan pendekatan *non-assertive*. Gaya manajemen konflik yang menjadi preferensi masyarakat Cina adalah gaya kompromi, sedangkan gaya manajemen konflik kompetisi menjadi gaya manajemen konflik yang dihindari karena dianggap dapat menimbulkan konfrontasi. Dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa nilai budaya tradisional Cina mempengaruhi masyarakat Cina dalam memilih gaya manajemen konflik.

Preferensi gaya manajemen konflik di negara Turki berdasarkan penelitian Enver et al. (2014), yaitu gaya kolaborasi menjadi yang pertama dan yang kedua adalah gaya kompromi. Kedua gaya tersebut menjadi preferensi gaya manajemen konflik manajer di negara Turki. Sedangkan gaya akomodasi menjadi gaya manajemen konflik yang paling sering diterapkan jika lawan konflik memiliki tingkatan status yang lebih tinggi. Pada penelitian ini juga dikatakan bahwa

dinamika budaya nasional menjadi sebuah pertimbangan manajer di negara Turki ketika memilih gaya manajemen konflik.

Meskipun telah banyak penelitian yang meneliti preferensi gaya manajemen konflik di beberapa negara di Asia, namun belum ada penelitian yang meneliti pengaruh budaya nasional Indonesia terhadap preferensi gaya manajemen konflik. Dengan demikian belum diketahui gaya manajemen konflik apa yang menjadi preferensi masyarakat Indonesia. Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Budaya apa yang diterapkan karyawan FISIP Undip?
2. Apa preferensi gaya manajemen konflik karyawan FISIP Undip?
3. Bagaimana pengaruh nilai kerjasama terhadap gaya manajemen konflik kolaborasi?
4. Bagaimana pengaruh penerimaan peran dalam kelompok terhadap gaya manajemen konflik kolaborasi?
5. Bagaimana pengaruh nilai kerjasama terhadap gaya manajemen konflik kompromi?
6. Bagaimana pengaruh penerimaan peran dalam kelompok terhadap gaya manajemen konflik kompromi?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah ditentukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apa yang diterapkan karyawan FISIP Undip.

2. Menganalisis preferensi gaya manajemen konflik karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh nilai kerjasama terhadap gaya manajemen konflik kolaborasi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh penerimaan perandalam kelompok terhadap gaya manajemen konflik kolaborasi.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh nilai kerjasama terhadap gaya manajemen konflik kompromi
6. Menguji dan menganalisis pengaruh penerimaan peran dalam kelompok terhadap gaya manajemen konflik kompromi.

1.3.2 Kegunaan penelitian

1. Manfaat bagi Penulis

Penelitian ini akan memberikan penulis suatu pengetahuan-pengetahuan mengenai gaya manajemen konflik dan preferensi gaya manajemen konflik di berbagai negara. Serta pengaruh nilai budaya nasional terhadap pemilihan gaya manajemen konflik.

2. Manfaat bagi Akademisi

Sebagai referensi sumber pengetahuan terkait dengan manajemen konflik karyawan suatu instansi ataupun perusahaan dan juga menjadi sumber acuan penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, maka penulis membaginya atas beberapa bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab yang berisi landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini. Bab ini juga berisi literatur dan juga beberapa penelitian terdahulu yang memiliki topik penelitian yang berkaitan dengan yang akan diteliti. Dalam telaah pustaka juga menjelaskan kerangka pemikiran peneliti dan hipotesis yang digunakan di penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang variabel penelitian, definisi operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data, metode dalam analisis data serta metode pengujian hipotesis penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dan analisis berisi deskripsi objek penelitian, analisis data penelitian, serta interpretasi dari hasil penelitian yang telah diperoleh.

BAB V PENUTUP

Bab ini terdiri dari simpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran yang digunakan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkaitan.