

# NILAI-NILAI BUDAYA DALAM MANAJEMEN KONFLIK

## Orientasi Tujuan, Pencapaian Tujuan Dan Keputusan Taktis

*Alih Bahasa : Ihsana Sabriani Borualogo<sup>1</sup>*

### I. Pendahuluan

Penelitian psikologi yang dilakukan dengan memperhatikan latar belakang budaya, merupakan hal yang menarik untuk dilakukan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ken-Ichi Ohbuchi (Tohoku University, Sendai, Japan), Osamu Fukushima (Iwate Prefectural University, Morioka, Japan) dan James T. Tedeschi (University at Albany, State University of New York). Mereka melakukan penelitian manajemen konflik pada orang-orang dari dua kelompok budaya yang berbeda, yaitu orang-orang Amerika yang individualistik dan orang-orang Jepang yang kolektivistik. Berikut ini akan diuraikan mengenai penelitian yang mereka lakukan tersebut.

Secara umum diyakini bahwa konflik-konflik antar budaya lebih sulit untuk diatasi daripada konflik-konflik yang terjadi pada satu budaya. Walaupun orang-orang yang terlibat konflik yang terjadi pada satu budaya dapat diasumsikan memiliki kesamaan disposisi tingkah laku, nilai-nilai dan harapan-harapan, orang-orang yang terlibat konflik antar budaya tidak memiliki asumsi tersebut dan mengalami kesulitan untuk menyesuaikan tingkah laku mereka terhadap lawan. Di antara faktor-faktor budaya yang secara kuat mempengaruhi cara orang melakukan manajemen konflik adalah nilai-nilai yang mereka miliki dan harapan terhadap kemampuan berbagai taktik untuk mencapai nilai-nilai tersebut.

### II. Taktik dan Nilai Budaya Pada Manajemen Konflik

Telah sering dikemukakan bahwa orang-orang dari budaya individualistik lebih memilih aktif, asertif dan taktik konfrontasi untuk mengatasi konflik, sedangkan orang-orang dari budaya kolektivistik lebih memilih pasif, kolaboratif dan taktik menghindar (Burgoon, Dillard, Doran & Miller, 1982; Hirokawa & Miyahara, 1986; Itoi, Ohbuchi & Fukuno, 1996; Ohbuchi & Takahashi, 1994; Trubisky, Ting-Toomey & Lin, 1991). Para peneliti budaya telah memberikan sejumlah penjelasan gaya budaya dalam mengatasi konflik (cf. Triandis, 1994; 1995). Orang-orang dari budaya individualistik memandang interaksi di dalam hubungan dan kelompok muncul di antara individu yang independen, dengan demikian, ketidaksetujuan dan konflik diterima sebagai aspek alami dan tak dapat dielakkan dari kehidupan sosial. Demokrasi Barat dipahami sebagai sistem politik yang memunculkan konflik di antara persaingan minat dan sosialisasi individu untuk berkompetisi dengan orang lain dan sebagian melembagakan konflik sosial (Aoki, 1991). Sebaliknya, pada budaya kolektivistik, orang-orang tidak menyukai disorganisasi sosial dan ketidaksetujuan sosial. Orang-orang Jepang telah mengembangkan struktur sosial, kelembagaan dan adat kebiasaan untuk

---

<sup>1</sup> Penulis adalah dosen tetap di Fakultas Psikologi UNISBA

menghindari atau mengurangi konflik (Bestor, 1992; Kawashima, 1967; Moeran, 1986; Rokumoto, 1986) - sebagai contoh, negosiasi informal dan ritualisasi pertemuan, kasus-kasus sipil tingkat rendah, dan gaya orang Jepang dalam manajemen organisasi (tenaga kerja seumur hidup, senioritas, training pekerjaan intraorganisasi, fasilitas bagi pekerja, pengambilan keputusan dengan cara *bottom-up*, dan lain-lain). Kegunaan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi gaya budaya dari taktik dengan menganalisis konflik interpersonal antara orang Jepang (kolektivistik) dan orang Amerika (individualistik). Diprediksikan bahwa orang Jepang akan lebih memilih taktik menghindar (*avoidance*) tetapi kurang asertif dibandingkan orang Amerika (Hipotesis 1).

Perbedaan nilai-nilai budaya umum merupakan salah satu alasan perbedaan budaya dalam gaya tingkah laku pada situasi konflik. Hofstede (1980) menemukan sejumlah dimensi nilai budaya pada studi multibangsa dengan karyawan IBM. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi budaya yang paling penting bagi perbedaan budaya adalah individualistik-kolektivistik (cf. Triandis, 1994, 1995). Pada budaya individualistik lebih memperhatikan pada minat mereka sendiri, sedangkan budaya kolektivistik memberikan prioritas bagi tujuan kelompok lebih daripada tujuan pribadi dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan orientasi nilai yang berbeda ini, dapat diduga bahwa orang Amerika yang individualistik akan lebih memilih taktik asertif (*assertive*) untuk mencapai minat pribadi mereka dalam situasi konflik, sedangkan orang Jepang yang kolektivistik akan memilih taktik menghindar (*avoidance*) karena perhatian mereka atas harmoni sosial dan hubungan sosial yang positif.

Keadilan adalah nilai budaya lain yang berbeda pada masyarakat Amerika dan Jepang (Ohbuchi, Imazai, Sugawara, Tyler & Lind, 1997). Sebagai contoh, pada perdagangan internasional Jepang sering dikritik oleh negara-negara Barat karena memiliki kebiasaan dan sistem ekonomi yang tidak adil, seperti kartel, jaringan bisnis tertutup (*keiretsu*), dan perlindungan pemerintah. Praktik ini merupakan salah satu gaya orang

Jepang dalam manajemen konflik, yang oleh masyarakat individualistik dipandang tidak adil.

### III. Sejumlah Tujuan Dalam Manajemen Konflik

Penelitian manajemen konflik mengasumsikan bahwa konflik difokuskan pada tujuan utama. Bagi budaya kolektivistik, tujuan utama adalah mencapai hubungan sosial dan harmoni, sedangkan pada budaya individualistik adalah mencapai keuntungan pribadi dan keadilan sosial. Sejumlah peneliti menekankan pada sejumlah tujuan dalam manajemen konflik (Cody, Canary & Smith, 1994; Dillard, 1990; Ohbuchi, Chiba & Fukushima, 1996; Tedeschi & Felson, 1994). Ohbuchi dan rekan-rekan (seperti Fukushima & Ohbuchi, 1996; Ohbuchi & Tedeschi, 1997) menemukan dalam sejumlah studi bahwa sejumlah responden mencoba memaksimalkan sejumlah tujuan atau nilai dalam situasi konflik. Responden orang Amerika diminta untuk memikirkan konflik terakhir antara dirinya dengan orang lain dan membuat peringkat penyebabnya, tujuan, taktik dan hasil dari konflik (Ohbuchi & Tedeschi, 1997). Kepada responden orang Jepang diajukan sejumlah pertanyaan mengenai bagaimana mereka akan merespon terhadap situasi konflik yang hipotetik (Fukushima & Ohbuchi, 1996). Pada kedua studi tersebut, kedua kelompok responden ditanyai dalam hal apa mereka termotivasi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan analisis faktor atas *item* tujuan dan tujuan yang terlibat pada manajemen konflik, dapat dikategorisasikan dua sumber tujuan dan empat tujuan sosial. Sumber tujuan termasuk *economic resources* (untuk melindungi ekonomi seseorang) dan *personal resources* (untuk melindungi privasi seseorang dan kebebasan untuk bertingkah laku). Tujuan sosial mencakup *relationship* (untuk mencapai hubungan positif dengan orang lain), *power-hostility* (untuk mendominasi atau menyakiti orang lain), *justice* (untuk mencapai keadilan sosial) dan *identity* (untuk melindungi *self-esteem* seseorang).

Penemuan pada orang Amerika dan Jepang konsisten dengan *multiple goals theory* : (a) responden memiliki sejumlah tujuan, (b) tujuan

sosial dianggap lebih penting oleh para responden dibandingkan tujuan sumber (*resources goals*), bahkan pada saat konflik dimunculkan oleh issue sumber konflik; (c) terdapat sejumlah anteseden untuk tujuan, seperti kedekatan dengan musuh bagi *relationship goal*, gender bagi *justice goal* dan (d) tujuan dipengaruhi pilihan taktis, di mana *relationship goal* meningkatkan *collaborative tactics* tetapi menurunkan *assertive tactics*, *power-hostility goal* meningkatkan *confrontational tactics*, dan *economic resources goal* ditingkatkan oleh kedua tipe taktik.

#### IV. Orientasi Tujuan, Pencapaian Tujuan dan Keampuhan Kognitif

*Multiple goals theory* menjadi kerangka kerja bagi studi nilai budaya dalam manajemen konflik. Tujuan (*goal*) adalah apa yang ingin dicapai oleh responden pada situasi konflik, dan mereka merefleksikan nilai budaya. Berdasarkan teori tersebut, perbedaan nilai budaya dapat dikaji melalui tiga perspektif yang berhubungan. Pertama, pengukuran langsung nilai budaya yaitu orientasi tujuan, tujuan apa yang ingin dicapai oleh responden. Berdasarkan perspektif ini, dapat diprediksikan bahwa orang Jepang lebih kuat keinginannya untuk mencapai *relationship goal* dan kurang kuat keinginannya untuk mencapai *justice and resources goal* dibandingkan orang Amerika (Hipotesis 2).

Kedua, kita memfokuskan pada asosiasi pencapaian tujuan dan kepuasan yang dicapai. Ketika konflik terpecahkan, sejumlah tujuan mungkin secara sempurna tercapai, tetapi yang lain mungkin hanya tercapai sebagian. Kepuasan tergantung pada keluasan tujuan yang secara kuat ingin dicapai oleh responden. Dengan perkataan lain, nilai-nilai responden dalam memecahkan konflik dapat dipengaruhi oleh asosiasi pencapaian tujuan dan kepuasan. Karena kita berasumsi bahwa terdapat perbedaan budaya dalam tujuan yang dianggap paling bernilai, kita memprediksikan bahwa orang Jepang akan merasa sangat puas ketika *relationship goal* dicapai, sedangkan orang Amerika akan merasa sangat

puas ketika *justice and resources goal* dicapai (Hipotesis 3).

Ketiga, kita memfokuskan pada perbedaan budaya dalam efek orientasi tujuan dan taktik keputusan. Jika orang Jepang menggunakan *conciliatory tactics* ketika mereka ingin mencapai *relationship goal*, akan dipertanyakan apakah orang Amerika pun akan demikian. Ataukah orang Amerika akan mencoba taktik lain?. Sejumlah psikolog lintas budaya menyatakan bahwa *cultural efficacy theory* menunjukkan bahwa orang-orang dari latar belakang budaya berbeda mengembangkan harapan berbeda mengenai efektivitas sejumlah tingkah laku (Triandis, 1980). Pada penelitian mengatasi konflik, Leung (1987) dan Yamagishi (1980) menunjukkan bukti yang sejalan dengan *cultural efficacy theory*. Leung (1987) menemukan bahwa masyarakat kolektivistik (orang China Hong Kong) memiliki pilihan yang lebih kuat untuk tawar menawar dan mediasi sebagai cara mengatasi konflik dibandingkan masyarakat individualistik (orang Amerika). Lebih jauh lagi, taktik pada masyarakat kolektivistik dipengaruhi oleh persepsi mereka bahwa tawar menawar dan mediasi akan lebih efektif dalam mengurangi dendam di antara responden. Leung menginterpretasikan penemuannya sebagai indikasi bahwa individualistik dan kolektivistik memiliki harapan berbeda mengenai instrumentalitas taktik dalam mencapai tujuan. Berdasarkan *cognitive efficacy theory*, kita memprediksikan bahwa *conciliatory tactics* dan *avoidance tactics* akan dimotivasi oleh *relationship goal* pada masyarakat Jepang, tetapi tidak pada masyarakat Amerika (Hipotesis 4) dan *assertive tactics* dimotivasi oleh *justice and resources goals* pada masyarakat Amerika, tetapi tidak pada masyarakat Jepang (Hipotesis 5).

#### V. Metoda

Responden orang Amerika terdiri dari 126 laki-laki dan 138 perempuan mahasiswa perguruan tinggi ternama di Amerika Serikat, seluruhnya berbahasa Inggris dalam kesehariannya. Responden orang Jepang terdiri dari 113 laki-laki dan 94 perempuan mahasiswa perguruan tinggi

ternama di Jepang, seluruhnya berbahasa Jepang dalam kesehariannya. Usianya antara 17 s/d 29 tahun pada responden orang Amerika dan 18 s/d 27 tahun pada responden orang Jepang. Responden orang Jepang sedikit lebih tua dibandingkan responden orang Amerika. Namun 98% responden berusia antara 18 dan 22 tahun, sehingga mereka berasal dari generasi yang sama.

## VI. Prosedur

Melalui kuesioner, diberikan kepada responden definisi konflik sebagai "oposisi yang overt maupun covert atau ketidaksetujuan dengan orang lain", lalu disajikan sejumlah contoh konflik. Tiap responden diminta mengingat dan menjelaskan pengalaman konflik dan kemudian memberi penilaian pada skala yang mengukur orientasi tujuan, pencapaian tujuan, taktik dan kepuasan.

Tujuan diukur melalui 16 pertanyaan yang digunakan oleh Ohbuchi dan Tedeschi (1997), yaitu :

1. *Relationship* : untuk mencapai hubungan yang positif dengan orang lain :
  - Saya ingin memenuhi harapan orang lain.
  - Saya ingin mencapai hubungan yang baik dengan orang lain.
  - Saya ingin mencapai saling pengertian dengan orang lain.
  - Saya ingin menciptakan diskusi konstruktif dengan orang lain.
2. *Power-hostility* : untuk mendominasi atau menyakiti orang lain.
  - Saya ingin menghukum orang lain karena tingkah lakunya yang negatif.
  - Saya ingin menyakiti orang lain melalui suatu cara.
  - Saya ingin menaklukkan orang lain.
  - Saya ingin mencapai otoritas atau dominansi saya atas orang lain.
3. *Justice* : untuk mencapai keadilan di antara responden
  - Saya ingin orang lain memperlakukan saya dengan rasa hormat atau sopan.

- Saya ingin orang lain memperlakukan saya secara adil.
4. *Identity* : untuk melindungi *self-esteem* seseorang.
    - Saya ingin memperbaiki kehormatan atau reputasi saya.
    - Saya ingin memperbaiki *self-esteem* atau kebanggaan pribadi saya.
  5. *Personal resources* : untuk melindungi privasi seseorang atau kebebasan bertindak laku.
    - Saya ingin melindungi kebebasan atau privasi saya dari orang lain.
    - Saya ingin mengerjakan tugas saya atau melanjutkan aktivitas yang sudah direncanakan.
  6. *Economic resources* : untuk melindungi minat ekonomi seseorang.
    - Saya ingin mencapai sesuatu yang bernilai secara ekonomi.
    - Saya ingin mendapatkan kompensasi.

Para responden diminta untuk mengindikasikan seberapa kuat mereka ingin mencapai hasil seperti yang dijelaskan oleh *item* dengan cara memberikan penilaian pada tiap *item* yang bergerak dari 0 (tidak kuat) sampai dengan 6 (sangat kuat).

Ohbuchi dan Tedeschi (1997) menemukan empat dimensi taktik, yaitu *conciliation*, *assertion*, *third-party intervention* dan *avoidance*. *Conciliation* dan *assertion* merupakan taktik yang aktif dan langsung untuk memecahkan konflik yang telah dipelajari oleh sejumlah peneliti (seperti Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Sillars, Coletti, Parry & Rogers, 1982; Van de Vliert & Euwema, 1994). *Conciliation* didefinisikan sebagai usaha untuk konsolidasi seseorang dan tujuan orang lain (*integration*), untuk mengurangi emosi negatif orang lain (*appeasement*), atau untuk komunikasi secara tidak langsung terhadap harapan orang lain (*indirect communication*). *Assertion* didefinisikan sebagai upaya kuat menyatakan keinginan kepada seseorang (*contention*), untuk mengkritisi atau menampilkan kemarahan terhadap orang lain (*aggression*), atau untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu (*coercion*).

Sebaliknya dari *conciliation* dan *assertion* adalah *avoidance* yang didefinisikan sebagai taktik pasif sebagai upaya untuk menghindari konfrontasi dengan orang lain dan menjaga kontrol diri. Terakhir, *third-party intervention* didefinisikan sebagai upaya untuk meminta bantuan atau nasihat dari orang ketiga untuk mengatasi konflik. Untuk mengukur taktik ini, para responden diminta untuk menjawab 11 pertanyaan yang digunakan oleh Ohbuchi dan Tedeschi (1997), yaitu :

1. *Conciliation* : untuk melakukan konsolidasi dengan orang lain dan tujuan orang lain.
  - Menenangkan atau menyabarkan sebagai upaya untuk membujuk orang lain.
  - Menawar atau berkompromi dengan orang lain.
  - Mengkomunikasikan harapan saya secara tidak langsung kepada orang lain.
  - Mengurangi kemarahan atau kecemasan orang lain.
2. *Assertion* : secara kuat menyatakan keinginan kepada orang lain.
  - Menuntut secara kuat posisi saya sendiri.
  - Memaksa orang lain untuk melakukan sesuatu.
  - Menunjukkan kemarahan terhadap orang lain.
  - Melakukan kritik terhadap orang lain.
3. *Third-party intervention* : meminta bantuan atau nasihat dari orang lain.
  - Meminta orang ketiga untuk mendukung posisi saya.
  - Meminta orang ketiga untuk membantu mengatasi konflik.
4. *Avoidance* : menghindari konfrontasi dengan orang lain.
  - Menghindari konfrontasi dan mengendalikan diri.

Responden diminta untuk mengindikasikan seberapa kuat taktik yang mereka pilih dengan membuat rating antara 0 (tidak kuat) sampai 6 (kuat sekali).

## VII. Hasil

Hipotesis 1 ingin melihat taktik yang digunakan. Hasilnya, orang-orang Jepang (kolektivistik) secara kuat menunjukkan lebih memilih *avoidance tactics*, sedangkan orang Amerika (individualistik) menunjukkan penggunaan *assertive tactics* dalam situasi konflik. Secara tak terduga, orang Amerika menunjukkan pilihan yang lebih besar pada intervensi pihak ketiga dibandingkan orang Jepang. Penjelasan terhadap alasan ini adalah bahwa terdapat sejumlah institusi di Amerika Serikat, seperti sistem pengadilan, psikiatri dan lain-lain yang meningkatkan intervensi pihak ketiga dibandingkan di Jepang. Sedangkan pihak ketiga di Jepang adalah orang-orang yang memiliki hubungan persahabatan. Secara umum, hasil ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang difokuskan pada dimensi individualistik-kolektivistik (seperti Burgoon et al., 1982; Hirokawa & Miyahara, 1986; Itoi et al., 1996; Ohbuchi & Takahashi, 1994).

Berdasarkan hipotesis 2, orang-orang dari budaya kolektivistik lebih memperhatikan *relationship goal* dalam situasi konflik dibandingkan budaya individualistik yang lebih memberi nilai tinggi pada *justice goal* dibandingkan budaya kolektivistik. Untuk mendukung hipotesis ini, orang-orang Jepang menunjukkan kekuatan orientasi tujuan terhadap pencapaian *relationship goal* dibandingkan orang Amerika yang lebih kuat dimotivasi oleh *justice goal*. Secara umum, kita dapat menyimpulkan bahwa hasil orientasi tujuan konsisten dengan prediksi teori nilai budaya.

Namun, hipotesis 3 mengenai pencapaian tujuan dan kepuasan tidak mendapat dukungan. Inkonsisten dengan orientasi tujuan, hasil menunjukkan bahwa baik orang Amerika maupun orang Jepang dimotivasi oleh hal yang sama dalam mengatasi konflik.

Apa alasan bagi inkonsistensi ini? Karena para responden secara langsung ditanyai apa yang mereka ingin untuk dicapai dalam mengatasi konflik pada pengukuran orientasi tujuan, respon mereka mungkin dipengaruhi oleh harapan sosial. Dengan perkataan lain, pengukuran orientasi

tujuan merefleksikan apa yang diyakini para responden merupakan nilai sosial pada budaya mereka, yaitu orang Jepang meyakini bahwa konflik harus diselesaikan melalui *relationship goal*, sedangkan orang Amerika yakin bahwa *justice goal* harus tercapai dalam mengatasi konflik.

*Cognitive efficacy theory* memfokuskan pada faktor yang mempengaruhi harapan tentang efektivitas berbagai taktik. Hipotesis diformulasikan berdasarkan asumsi bahwa orientasi nilai, yang berbeda pada tiap budaya, akan mempengaruhi pilihan atas taktik spesifik dalam situasi konflik. Hubungan antara nilai spesifik dan harapan mengenai taktik mana yang akan memaksimalkan nilai dipelajari dalam konteks budaya seseorang. Berdasarkan alasan ini, maka kita menduga hipotesis 4 dan 5 akan memiliki kaitan berbeda antara motif dan taktik antara orang Amerika dibandingkan orang Jepang. Tetapi hipotesis tidak secara jelas menunjukkan perbedaan. Hasilnya menunjukkan sejumlah kesamaan budaya. Pada kedua kelompok budaya, penggunaan *conciliation tactics* secara kuat ditingkatkan oleh kekuatan *relationship goal*, tetapi kurang dipengaruhi oleh *justice goal*, *assertive tactics* oleh *power-hostility goal* dan *third-party intervention* oleh kedua tujuan tersebut. Walaupun sejumlah perbedaan budaya tampak pada *assertive tactics* dan *avoidance tactics*, tetapi hanya sedikit mendukung *cultural efficacy theory*. Dapat disimpulkan bahwa orang Amerika dan orang Jepang memiliki kesamaan harapan mengenai keampuhan taktik dalam konflik sosial.

## VIII. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan penting dalam budaya mengenai tujuan dan taktik yang digunakan oleh responden pada konflik interpersonal. Sejalan dengan temuan sebelumnya pada masyarakat individualistik dan kolektivistik, ditemukan bahwa responden Jepang lebih mempertimbangkan pencapaian hubungan sosial dan memilih *avoidance tactics*. Sedangkan responden Amerika lebih menunjukkan tercapainya keadilan dan memilih *assertive tactics*. Sebagian besar responden memiliki sejumlah tujuan dalam situasi konflik. Hipotesis mengenai *cultural efficacy theory* bahwa individu belajar keterkaitan antara taktik dan tujuan dalam situasi konflik dalam konteks budaya mereka tidak mendapat dukungan. Responden Jepang dan Amerika menunjukkan kesamaan harapan mengenai keterkaitan tujuan dan taktik.

## Daftar Pustaka

*JOURNAL OF CROSS CULTURAL PSYCHOLOGY*,  
Volume 30., No. 1., January 1999, Western  
Washington University : Sage Publications.  
Inc.