

# Diversitas Kultural dan Pengelolaan Konflik Dalam Sebuah Organisasi Bisnis Multinasional

**MC Ninik Sri Rejeki**

Program Studi Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

## *Abstract*

*The theoretical analysis is inspired by the labor riot occurred in Drydocks World Graha Shipyards Company in Batam April 22, 2010. This case has reminded us to consider the importance of diversity management for business organization. Such organization has a reality of cultural diversity in its employees and usually it is a multinational company. Such company has grown and expanded in accordance with the development of the global economic order. The reality of cultural diversity actually can be positive forces to sustain the dynamics of the organization, but if not properly managed it can make the negative impact of disadvantageous communication climate. It can enrich the communication climate practices of racism and discrimination. The goal of diversity management is to maximize the positive forces of cultural diversity and to minimize its negative impacts. Management of diversity is itself a way of managing an organization that requires the multicultural paradigm. Inter-group conflict management is an integral part of the management of diversity. At the group level, it is necessary to understand the factors of inter-group conflict. When the conflict as the adverse effect of cultural diversity occurs, that is needed is a constructive management. Parties who have a burden of adaptation should be accommodative to other parties. Accomodation is conducted in the way of viewing the conflict, attitudes, and management style. It is also needs to be developed a communication climate that may reduce the prejudices which is the source of the practices of racism and discrimination.*

**Key words:** *cultural diversity, diversity management, multicultural, conflict management, adaptation*

## **Pendahuluan**

Diversitas kultural dan manajemen diversitas pada hakekatnya adalah suatu proposisi yang dihubungkan oleh konsep *cultural distance* (jarak kultural) atau *cultural difference* (perbedaan kultural). Menurut Triandis (2009:18), perbedaan kultural atau perbedaan budaya dapat menyebabkan terjadinya konflik. Contohnya adalah perbedaan antara

budaya barat dan budaya timur dalam memperlakukan pesan komunikasi. Budaya barat cenderung berorientasi pada isi pesan komunikasi, sementara budaya timur lebih pada konteksnya, sehingga yang banyak berperan adalah pesan nonverbal, seperti gerak tubuh, kontak mata, tinggi rendahnya suara, jarak tubuh, dan sebagainya. Perbedaan ini sering menimbulkan miskomunikasi,

dan pada gilirannya memunculkan konflik.

Konflik sendiri menurut sifatnya dapat dipahami sebagai sebuah kondisi ketika aktivitas seseorang tidak sesuai dengan aktivitas orang lain atau ada perbedaan opini di antara dua kelompok, sehingga ada hambatan untuk tercapainya tujuan masing-masing. Dalam sebuah organisasi, konflik antar kelompok dapat mengakibatkan tidak efektifnya pencapaian tujuan, misalnya terhambatnya aktifitas atau berbagai kerugian yang timbul jika terjadi kerusuhan yang dipicu oleh adanya konflik.

Organisasi dengan diversitas kultural adalah organisasi yang di dalamnya terdapat banyak kelompok budaya. O'Hara-Deveraux dan Jahansen (1994:35) mengandaikannya sebagai pelangi warna yang ada dalam sebuah organisasi. Pelangi warna adalah metafora yang melukiskan keragaman budaya di antara para anggota organisasi yang bersumber pada ras, etnis, profesi, kelas, dan afiliasinya dalam komunitas tertentu.

Dalam organisasi dengan pelangi warna, keragaman budaya menunjukkan bahwa dalam organisasi terdapat perbedaan budaya yang sangat kuat, sehingga potensi konflik antar kelompok juga sangat besar. Oleh karena itu, baik laten maupun nyata, konflik perlu dikelola.

Dalam konteks diversitas kultural pada sebuah organisasi, terdapat manajemen yang disebut manajemen diversitas. Manajemen ini merupakan suatu bentuk pengelolaan organisasi

yang memberdayakan diversitas dengan memaksimalkan kekuatan positif dan menekan seminimal mungkin dampak negatifnya.

Pada organisasi bisnis multinasional, di dalamnya pasti terdiri individu-individu dari berbagai bangsa. Pelangi warna jelas terdapat dalam organisasi semacam ini. Di antara para anggota terjadi kontak dan interaksi dengan latar belakang budaya berbeda, sehingga besar kemungkinan adanya miskomunikasi, dan bahkan konflik antar individu atau antarkelompok budaya.

PT Drydocks World Graha di Batam adalah contoh dari perusahaan multinasional. Perusahaan ini merupakan organisasi dengan diversitas kultural yang mempekerjakan orang-orang dengan latar belakang budaya berbeda. Di PT Drydocks World Graha terdapat 2000 pegawai tetap, 100 orang di antaranya adalah pekerja asing (Kompas, 24/4/2010).

Potensi munculnya konflik antar kelompok sangat besar di organisasi bisnis tersebut. Peristiwa amuk buruh yang terjadi pada 22 April 2010 merupakan bukti bahwa konflik antar kelompok budaya dapat terjadi. Dalam peristiwa tersebut terlibat *supervisor* berkebangsaan India dan buruh Indonesia.

Dalam Kim (1984:17) dikemukakan adanya beberapa tataran dalam memahami kontak antarbudaya. Dua diantaranya adalah tataran antar bangsa dan tataran antar dua kelompok sosiologis. Dalam kasus amuk buruh di PT Drydocks World Graha, terlibat dua kelompok yang termasuk dalam tataran antar bangsa, yaitu India dan Indonesia.

Merekapun merupakan dua kelompok sosiologis, yakni kelompok buruh dan *supervisor* yang termasuk dalam kelompok manajemen.

Secara teoritik, dapat dikemukakan bahwa kontak dan interaksi yang melibatkan dua kelompok budaya sering dihadapkan pada *stereotype*, etnosentrisme, dan prasangka. Hambatan-hambatan tersebut menjadi sumber praktek-praktek rasisme dan diskriminasi. Rasisme dapat dipahami sebagai *policy*, praktek, keyakinan, atau sikap yang mengacu pada karakteristik status individu berdasar ras. Sementara diskriminasi berupa pemilahan berdasar pekerjaan, tempat tinggal, kesempatan pendidikan, dan sebagainya. Contoh yang dapat diambil dari peristiwa tersebut adalah adanya ungkapan kasar bernada rasisme dari seorang *supervisor* yang ditujukan kepada buruh. Ungkapan verbal yang menyatakan bahwa "orang Indonesia itu bodoh" dimaknai sebagai salah satu manifestasi tindakan diskriminatif yang dialami oleh buruh Indonesia. Ungkapan tersebut kemudian memicu kemarahan para buruh Indonesia dan terjadi mobilisasi aksi berbentuk amuk buruh dan berakibat rusaknya sejumlah mobil perusahaan.

Kerusuhan sara ini setidaknya telah membuat perusahaan untuk beberapa saat berhenti beroperasi, sehingga dapat dibayangkan besarnya kerugian yang dialami oleh PT Drydocks World Graha. Dengan kata lain, akibat peristiwa tersebut, organisasi menjadi tidak efektif mencapai tujuannya. Tulisan ini selanjutnya bertujuan untuk menjawab persoalan diversitas kultural dikaitkan dengan pengelolaan konflik antar

kelompok dalam konteks manajemen diversitas.

### **Diversitas Kultural dan Manajemen Diversitas**

Diversitas kultural pada hakekatnya dapat diberdayakan menjadi kekuatan positif yang dapat menopang kehidupan organisasi. Sebagai contoh, *interplay* antar individu dan relasi antar kelompok dapat menumbuhkan kemampuan bekerjasama dengan pekerja lain yang berbeda budaya. Persoalannya, jika tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan tidak sehatnya iklim komunikasi.

Iklim komunikasi yang tidak sehat dapat menyuburkan praktek-praktek rasisme dan diskriminasi yang berpotensi menimbulkan konflik dan dapat memicu kerusuhan, perusakan aset, yang mengakibatkan kerugian dan tidak efektifnya organisasi dalam mencapai tujuan.

Diversitas kultural merupakan realitas yang sulit dihindari dalam organisasi bisnis dewasa ini. Tatanan ekonomi global telah membawa implikasi banyaknya perusahaan multinasional yang melakukan ekspansi bisnis ke negara-negara lain. Oleh karena itu untuk memberdayakan kekuatan positif diversitas kultural dan meminimalisir dampak buruknya perlu dilakukan manajemen diversitas. Bagi perusahaan multinasional yang umumnya memiliki pekerja dengan diversitas kultural, seperti PT Drydocks World Graha, manajemen tersebut jelas diperlukan untuk mengelola pekerjaanya yang memiliki latar belakang budaya yang beragam.

Manajemen ini memiliki kemampuan untuk memahami keragaman budaya

dalam organisasi, sehingga disebut sebagai manajemen kerja antarbudaya (*intercultural working management*). Di dalam organisasi, manajemen ini menjadi salah satu bentuk manajemen dalam menjalankan roda perusahaan. Penerapannya mensyaratkan adanya pergeseran dari paradigma budaya tunggal ke multikulturalisme. Dengan demikian manajemen diversitas melekat pada organisasi multikultur.

Dengan mengutip dari Cox (1994:229), organisasi multikultur memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik itu adalah sebagai berikut, *pertama*, di dalam organisasi ada budaya organisasi yang mendukung dan memberikan nilai pada perbedaan. Ini artinya bahwa ada kebiasaan-kebiasaan yang memberikan penghormatan pada mereka yang berbeda budaya. *Kedua*, mengakui realitas pluralisme sebagai sebuah proses akulturasi, sehingga keberagaman di dalam organisasi diakui sebagai kekayaan organisasi. *Ketiga*, terjadi integrasi formal dan informal di tingkat organisasi. Artinya ada perpaduan dari unsur-unsur budaya di tingkat individu dan kelompok yang terlembaga secara struktural maupun yang melalui jaringan informal. *Keempat*, tak ada bias kultural yang terlembaga, baik dalam sistem, maupun dalam manajemen. Artinya tidak ada praktek-praktek rasisme dan diskriminasi yang terjadi secara terlembaga dalam sistem dan manajemen. *Kelima*, konflik antar kelompok di dalam organisasi sangat minimal terjadi.

Penerapan manajemen diversitas dimulai dengan pemahaman terhadap faktor-faktor keragaman di tingkat

individu. Dilanjutkandenganpemahaman di tingkat kelompok, baru kemudian di *level* organisasi. Menurut Cox (1994:6), ada empat faktor di tingkat individu, yaitu struktur identitas; prasangka; *stereotype*; dan tipe personalitas. Ini artinya, tiap individu dalam organisasi adalah pribadi yang unik. Masing-masing individu berbeda antara yang satu dan yang lainnya disebabkan oleh identitas diri dan personalitasnya.

Di dalam diri individu dapat berkembang pula prasangka dalam relasinya dengan individu lain yang berbeda budaya. Prasangka adalah sikap yang kaku terhadap pihak lain yang didasarkan pada keyakinan yang keliru. Sikap ini terbangun karena pemahaman yang diperolehnya sejak kecil, misalnya melalui sosialisasi dari kelompok atau mereka yang dianggap *significant others*. Prasangka dapat tumbuh menjadi ketidaksukaan yang tidak rasional terhadap pihak lain dengan berbasis pada ras, agama, atau orientasi seksual tertentu.

Bentuk ekspresi dari prasangka dapat berupa antilokusi, *avoidance* (penghindaran), diskriminasi, *physical attack*, dan eksterminasi. Selain prasangka, di dalam diri individu juga berkembang stereotip, yakni penilaian negatif atau positif terhadap seseorang berdasar keanggotaannya pada suatu kelompok. Dalam peristiwa amuk buruh yang terjadi di PT Drydocks World Graha, bentuk ekspresi yang muncul adalah diskriminasi. Kelompok buruh yang mayoritas berkebangsaan Indonesia merasa diperlakukan berbeda dengan golongan manajemen yang bukan orang Indonesia. Kelompok buruh

sering mendapatkan makian dari pihak manajemen jika mereka salah dalam bekerja.

Di tingkat kelompok, ada tiga faktor, yaitu perbedaan budaya; etnosentrisme, dan konflik antarkelompok. Faktor pertama berbicara tentang perbedaan budaya, artinya persoalan ini lebih banyak melibatkan kelompok, ketimbang individu. Sebagai contoh adalah masalah yang terjadi di *level* individu, seperti yang terjadi di PT Drydocks World Graha dapat menggalang solidaritas kelompok dan akhirnya yang muncul adalah konflik antarkelompok. Etnosentrisme juga perlu dicermati di tingkat kelompok. Hal ini seperti definisi dari etnosentrisme, yaitu kecenderungan untuk memandang orang lain (*outgroup*) secara tidak sadar dengan menggunakan nilai/norma kelompok dan kebiasaan diri sendiri (*ingroup*) sebagai kriteria penilaian. Sementara itu, empat faktor konteks organisasional adalah budaya organisasi dan proses akulturasi; integrasi struktural; integrasi informal dan bias institusional.

Kerangka berpikir yang mendasari pemahaman di masing-masing kelompok itu adalah sebagai berikut, identitas pribadi yang ada dalam tataran individu ada kaitannya dengan identitas kelompok. Hal ini karena identitas kelompok merupakan bentuk afiliasi seorang individu dengan individu lainnya. Mereka secara kolektif menggunakan benda-benda atau simbol-simbol tertentu. Identitas ini menentukan perilaku individu. Di tingkat individu, dapat terjadi prasangka yang dalam bentuk sikap yang bias. Ada kecenderungan individu untuk menilai individu lain berdasar karakteristik

tertentu. Bias dalam konteks sikap ini dapat memunculkan bias perilaku, yaitu menilai orang lain berdasarkan pada identitas kelompok orang itu.

Prasangka dan diskriminasi bersumber pada faktor-faktor intra pribadi, faktor-faktor antar pribadi, dan faktor-faktor penguatan sosial. Sementara itu, *stereotyping* adalah suatu proses kognitif dan perseptual. Dalam kerangka ini, karakter individu dianggap berdasar pada keanggotaan mereka dalam kelompok. Oleh karena itu *stereotyping* dapat pula memiliki pengertian sebagai proses yang dilalui individu, sehingga ia dapat dipandang sebagai anggota kelompok. *Stereotyping* juga memuat informasi tentang kelompok asal individu yang telah tersimpan dalam benak seseorang.

Di *level* kelompok, faktor-faktor kelompok dan konflik antarkelompok berpengaruh terhadap organisasi karena dapat memberikan sistem norma alternatif untuk memandu perilaku individu. Oleh karena itu diperlukan pengetahuan tentang perbedaan budaya antarkelompok guna memahami diversitas kultural dalam organisasi. Demikian pula dengan etnosentrisme.

Etnosentrisme didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk memandang para anggota kelompok sendiri sebagai pusatnya. Dalam menginterpretasikan kelompok sosial lain (*out-group*), akan bertolak dari perspektif pusat. Artinya bahwa keyakinan, perilaku, dan nilai-nilai kelompok sendiri lebih positif daripada *out-group*.

Dalam pada itu, konflik antar-kelompok memiliki dua gambaran

yang berbeda, yaitu, *pertama* batas-batas kelompok, termasuk perbedaan kelompok. *Kedua*, konflik langsung maupun tak langsung yang berhubungan dengan identitas kelompok budaya.

Tataran berikutnya adalah organisasi, yaitu pemahaman terhadap budaya organisasi, akulturasi, integrasi, dan bias institusional. *Pertama*, budaya organisasi terdiri dari nilai, keyakinan, dan prinsip yang mendasari sistem manajemen. Akulturasi dalam konteks ini mengacu pada proses untuk memecahkan masalah perbedaan budaya, perubahan budaya, serta adaptasi antarkelompok. *Kedua*, integrasi struktural yang mengacu pada tingkatan heterogenitas dalam struktur formal dari sebuah organisasi. *Ketiga*, integrasi informal. Integrasi jenis ini merupakan bentuk dari partisipasi dalam kelompok informal. Integrasi ini memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan karir individual. Akses pada jaringan informal memiliki implikasi langsung bagi kontribusi karyawan terhadap inisiatif kualitas total yang sangat bergantung pada keterlibatan karyawan. *Keempat*, bias institusional mengacu pada fakta bahwa pola-pola preferensi inheren dalam pengelolaan organisasi akan menjadi kendala partisipasi para anggota organisasi karena kesempatan untuk berpartisipasi menjadi terbatas, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Tulisan ini menyoroiti diversitas kultural dikaitkan dengan pengelolaan konflik, sehingga fokusnya adalah faktor konflik antarkelompok.

Penyebab konflik beragam tergantung dari situasinya. Namun dari sisi komunikasi, penyebabnya adalah

terjadinya komunikasi terpolarisasi. Komunikasi terpolarisasi terjadi ketika komunikator tidak mampu mempercayai atau secara serius mempertimbangkan pandangan seseorang. Komunikasi demikian memiliki ciri retorika, yakni "kami benar, dan kamu salah". Ciri ini eksis ketika individu atau kelompok hanya memperhatikan kepentingan diri sendiri, tanpa/sedikit memperhatikan kepentingan pihak lain.

Menurut Gudykunst & Kim (1997:279), konflik bersifat nyata dan laten. Konflik laten sering dihindari, karena dipandang negatif. Namun sesungguhnya konflik adalah netral. Sifat negatif atau positif dari konflik justru terletak pada efek pengelolannya. Pengelolaan konflik bisa berakibat positif atau negatif bagi hubungan antar individu atau kelompok. Oleh karena itu solusinya harus diperhatikan agar tidak membuahkan akibat negatif bagi hubungan antarkelompok. Adapun pencarian solusinya harus memperhatikan karakteristik konflik antarkelompok.

Menurut Landis dan Boucher (Gudykunst & Kim, 1997:286), terdapat beberapa karakteristik konflik antarkelompok, yaitu, *pertama*, konflik karena perbedaan kelompok dapat membimbing pada aktivasi identitas dan stereotip sosial. Stereotipe sosial dapat menyebabkan tidak berlangsungnya komunikasi antarbudaya, misalnya dengan memilih untuk menghindari kontak dengan pihak yang tidak disukai. *Kedua*, konflik yang terkait dengan klaim teritori yang ada cenderung didasarkan pada perbedaan kekuasaan dan sumberdaya *Ketiga*, konflik bisa meliputi

ketidaksetujuan atas penggunaan bahasa atau kebijakan bahasa. *Keempat*, konflik dapat diperburuk oleh perbedaan kelompok dalam memilih cara untuk menemukan solusi. *Kelima*, perbedaan agama dapat memperburuk konflik.

Dalam konteks peristiwa amuk buruh di PT Drydocks World Graha Batam, maka konflik antarkelompok tampak menunjukkan karakteristik mengaktifasi identitas, yang berupa mobilisasi individu-individu ke dalam kelompok komunal yang didasarkan pada ras. Selain itu juga terdapat perbedaan kekuasaan, di satu sisi pihak manajemen, dan di lain pihak adalah kelompok buruh.

#### **Pengelolaan Konflik sebagai Implementasi dari Manajemen Diversitas**

Salah satu faktor dalam manajemen diversitas adalah konflik antarkelompok. Dalam konteks ini konflik perlu dikelola agar tidak merugikan organisasi. Dengan kata lain bahwa salah satu bentuk implementasi dari manajemen diversitas adalah berupa pengelolaan konflik.

Dalam organisasi bisnis multinasional dengan diversitas kultural, kemampuan mengelola konflik antarkelompok dapat dipertimbangkan menjadi salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh mereka yang menduduki posisi manajerial. Dengan asumsi bahwa pemimpin dengan pemahaman dan *skill* yang baik dalam pengelolaan konflik dapat efektif mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dengan mengasumsikan bahwa organisasi bisnis multinasional yang beroperasi di Indonesia melibatkan

mereka yang berbudaya individualistik dan kolektivistik, maka pengelolaan konflik dalam kerangka tulisan ini mengambil pendekatan yang digunakan oleh Ting-Toomey (Gudykunst, 1997), yaitu pengelolaan konflik antarkelompok budaya individualistik dan kolektivistik.

Dalam peristiwa amuk buruh tersebut, pihak manajemen PT Drydocks World Graha yang tidak berkebangsaan Indonesia dipandang memiliki budaya individualistik, sedangkan mayoritas buruh adalah orang Indonesia yang cenderung kolektivistik. Dalam konteks manajemen modern, pihak manajemen berorientasi pada manajemen individu, seperti pengembangan diri, kompetisi, kompetensi, independensi, dan tanggungjawab individu. Ciri-ciri ini merupakan atribut yang melekat pada budaya individualistik. Sementara itu dalam budaya kolektivistik melekat atribut kohesi sosial yang kuat dan manajemen kelompok, seperti interdependensi relasional dan kerjasama. Karakter ini ada pada mayoritas buruh. Di antara mereka yang berbudaya individualistik dan kolektivistik, ada perbedaan orientasi dalam memandang dan mengelola konflik.

Konflik selalu berada dalam konteks. Konteks ini dapat merupakan sumber konflik. Sumber konflik dalam kasus tersebut adalah adanya prasangka antarkelompok dengan manifestasi berupa diskriminasi dan rasisme. Konflik diperparah dengan munculnya stereotipe sosial yang memudahkan untuk memicu persoalan identitas.

Persoalan identitas bagi kaum buruh selanjutnya dapat dipahami sebagai masalah menjaga kehormatan.

Kehormatan harganya bisa melebihi harga sebuah nyawa, sehingga menjaga kehormatan pertaruhannya adalah hidup dan mati.

Di lain pihak, dari sisi manajemen, tampaknya identitas tidak disadari sebagai masalah kesopanan atau cara memperlakukan para pekerja dengan sopan. Sebagai bukti adalah bahwa buruh selalu dihina dan dimaki saat mereka melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Persoalan perbedaan penguasaan sumberdaya juga tidak disadari sebagai pemicu konflik, karena sebetulnya sudah sering terjadi gejolak di kalangan buruh terkait dengan masalah distribusi, yakni berupa rendahnya tingkat kesejahteraan buruh (Kompas, 23/4/2010).

Dalam pada itu, mayoritas buruh cenderung memandang konflik lebih bersifat ekspresif karena bertujuan melepaskan ketegangan akibat ketidakadilan yang terjadi, sehingga kecenderungan penyelesaian konflik yang bersifat instrumental dapat dipastikan kurang menyentuh persoalan. Oleh karena itu diperlukan pemahaman terhadap makna dasar di balik kerusuhan yang terjadi.

Kecenderungan orang dari budaya individualistik adalah memisahkan isu konflik dari kehidupan pribadinya. Dalam kasus ini, isu konflik merupakan persoalan yang terkait dengan tugas manajerial, sehingga pengelolaan hanya karena menjalankan tugas semata. Sementara pihak buruh dapat dikatakan tidak bisa melepaskan isu dari dirinya. Hal ini karena muatannya menyangkut kehidupan mereka. Pengembangan konflik yang memicu pertikaian adalah perasaan tersinggung seorang buruh

karena ucapan bernada rasisme dari seorang *supervisor* berkebangsaan India. Bagi kelompok buruh, hal ini dianggap sebagai pelanggaran terhadap kehormatan mereka.

Menurut Ting-Toomey (Gudykunst & Kim, 1997:280), anggota budaya individualistik memandang konflik (1) bersifat instrumental. Konflik instrumental berasal dari suatu perbedaan dalam tujuan dan praktek, (2) isu konflik terpisah dari pihak yang berkonflik, (3) kondisi konflik berkaitan dengan adanya pelanggaran akan harapan individu terhadap perilaku yang layak. Sementara anggota budaya kolektivistik memandang konflik (1) bersifat ekspresif, yaitu konflik yang muncul karena keinginan untuk melepaskan ketegangan, (2) isu konflik tidak terpisah dari pihak-pihak yang berkonflik, (3) kondisi konflik berkaitan dengan adanya pelanggaran akan harapan terhadap perilaku normati kelompok.

Dalam cara mengelola konflik, orang dari budaya individualistik memiliki (1) sifat konfrontasional terhadap konflik. Sifat ini berasal dari pelaksanaan orientasi dan penggunaan logika linier, (2) kecenderungan untuk menghadapi konflik berdasar pemahaman diri independen, (3) pandangan jangka pendek dalam mengelola konflik, (4) kecenderungan tidak memakai mediator untuk mengelola konflik. Apabila menggunakan mediator, maka akan digunakan mediator formal. Sebaliknya, orang dari budaya kolektivistik memiliki (1) sifat nonkonfrontasional terhadap konflik. Sifat ini berasal dari keinginan kuat untuk menjaga keselarasan kelompok dan menggunakan

bentuk komunikasi tak langsung, (2) kecenderungan menghadapi konflik berdasar pemahaman diri interdependen, (3) pandangan jangka panjang dalam mengelola konflik, (4) kecenderungan memakai mediator informal.

Ada tiga gaya pengelolaan konflik (Glenn, Witmeyer, dan Stevenson dalam Gudykunst & Kim, 1997:281), yaitu faktual induktif, aksiomatik deduktif, dan afektif intuitif. Gaya faktual-induktif dimulai dengan fakta-fakta penting dan gerakan-gerakan secara induktif menuju sebuah konklusi. Gaya aksiomatik-deduktif dimulai dengan suatu prinsip umum dan mendeduksi implikasi bagi situasi spesifik, sedangkan gaya afektif-intuitif didasarkan pada penggunaan pesan-pesan emosional.

Menurut Ting-Toomey (Gudykunst & Kim, 1997:281), anggota budaya individualistik cenderung menggunakan dua gaya, yaitu faktual-induktif dan aksiomatik-deduktif. Sementara itu, anggota budaya kolektivistik cenderung menggunakan gaya afektif-intuitif.

Dari uraian tersebut tampak bahwa ada perbedaan dalam memandang konflik dan dalam cara dan gaya pengelolannya. Hal ini tentu saja menjadi kesulitan bagi semua pihak untuk menyelesaikan konflik. Oleh karena itu diperlukan sikap akomodatif dari salah satu pihak.

Dalam Kawasan Studi Komunikasi Antarbudaya, ada sebuah teori yang terkait dengan kepentingan akomodatif tersebut. Menurut Ellingsworth (1988:271), perilaku adaptasi dalam interkultural diadik terkait dengan unsur-unsur status atau kekuasaan, perilaku teritorial, adaptasi dalam gaya komunikasi,

invokasi budaya berdasar keyakinan, tujuan diadik, tujuan individual, tujuan yang berhubungan dengan keluaran, dan partisipan yang berhubungan dengan keluaran. Unsur-unsur tersebut dipertautkan menjadi tujuh hukum. Salah satu hukumnya mengemukakan, ketika salah satu partisipan memegang manfaat teritorial, maka pihak lain harus bersikap akomodatif.

Menurut hemat penulis, PT Drydocks World Graha beroperasi di Wilayah Indonesia, dan mayoritas buruh adalah orang Indonesia, sehingga dapat diandaikan bahwa para buruh memegang manfaat teritorial (kewilayahan). Oleh karena itu manajemen perusahaan ini merupakan pihak yang memiliki beban adaptasi, sehingga harus akomodatif terhadap cara dan gaya pengelolaan konflik dari pihak buruh. Manajemen PT Drydocks World Graha perlu melakukan pengelolaan dengan gaya afektif-intuitif. Dengan mempertimbangkan pesan-pesan emosional kelompok buruh.

Selain itu Manajemen PT Drydocks World Graha perlu mengembangkan sikap nonkonfrontasional terhadap konflik. Keselarasan hubungan dengan para pekerja perlu dijaga dengan berlaku sopan dalam berkomunikasi baik verbal maupun nonverbal. Tidak melukai identitas yang dapat memicu pengembangan konflik antar kelompok.

Pesan-pesan argumentatif yang tidak bermuatan sara perlu dikembangkan agar para pekerjanya kembali termotivasi dalam bekerja. Selain itu pihak manajemen perlu merangkul mereka yang dianggap sebagai tokoh untuk menjadi mediator informal. Sebagai contoh pihak-pihak yang selama ini

selalu membela kepentingan para buruh.

Bentuk konkritnya, pengelolaan konflik antar kelompok dapat dilakukan melalui *pertama*, kontak antar kelompok. Kontak yang baik, yang antara lain dicirikan oleh keharmonisan, status setara, dan keintiman. Hal ini akan membawa pada penurunan prasangka, sehingga dapat mengurangi permusuhan antarkelompok.

*Kedua*, manajemen konstruktif. Tujuan manajemen ini adalah untuk mencapai persetujuan dan meningkatkan hubungan. Menurut Johnson dan Johnson (Gudykunst & Kim, 1997:288) penekanan dalam manajemen konstruktif adalah pada proses dan juga keluarannya. Proses dalam manajemen konstruktif adalah sebagai berikut, konflik didefinisikan sebagai masalah bersama, dan sebagai situasi menang-menang yang akan dicapai dua pihak.

Dua pihak perlu memandang setara satu sama lain, dengan posisi yang dipandang serius, dinilai, dan dihormati. Para partisipan dalam manajemen ini juga perlu menggunakan ketrampilan komunikasi efektif dengan mengungkapkan asumsi dan perspektifnya untuk mencapai solusi yang memuaskan, sementara itu keluaran yang perlu diperhatikan adalah para partisipan memahami dan berpikir bahwa mereka memiliki pengaruh satu sama lain. Selain itu juga sepakat pada solusi, puas dengan keputusan, merasa diterima pihak lain, serta dapat meningkatkan kecakapan untuk mengelola konflik yang mdatang.

Komunikasi dalam pengelolaan konstruktif harus dilakukan dengan

*mindful* bukan *automatic pilot*. Agar mencapai kondisi ini maka perlu diarahkan untuk menjadi konstruktif tanpa syarat. Konstruksi tanpa syarat dilakukan dengan rasionalitas, pemahaman, komunikasi, reliabilitas, nonkoersif, dan penerimaan (Fisher & Brown dalam Gudykunst & Kim, 1997:289).

*Ketiga*, menciptakan iklim komunikasi yang mendukung. Ciri iklim komunikasi yang mendukung adalah deskriptif (tidak evaluatif), mengambil orientasi masalah, spontanitas (tidak strategik), empati, kesetaraan, dan kesementaraan. Ada tiga pilihan untuk negosiasi solusi (Hocker dan Wilmot dalam Gudykunst dan Kim, 1997:296), yaitu mencoba untuk merubah pihak lain, mencoba untuk memilah kondisi yang mendasari konflik, dan pilihan terakhir adalah dengan merubah orientasi diri sendiri. Sebagai contoh adalah dengan melakukan *listening* bukan *hearing*.

Menurut Roach dan Wyatt (Gudykunst & Kim, 1997:297), *listening* merupakan aktivitas bertujuan (tidak natural dan pasif), yaitu mendengarkan dengan mengambil informasi baru dan memeriksanya berlawanan dengan hal-hal yang sudah diketahui, memilah ide-ide penting, mencari atau menciptakan kategori guna menyimpan informasi, dan memprediksikan sesuatu yang akan terjadi untuk mempersiapkannya. Sementara itu *hearing* adalah aktivitas yang natural, proses yang otomatis. Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan mau mendengarkan aspirasi para buruh terutama yang terkait dengan masalah distribusi. Artinya bahwa diperlukan pembenahan dalam alokasi sumberdaya,

sehingga buruh menjadi lebih sejahtera. Dalam konteks ini, harus disadari bahwa masalah distribusi merupakan salah satu sumber konflik yang harus ditangani oleh pihak manajemen PT Drydocks World Graha.

### Penutup

Kesimpulan yang dapat dipetik dari kajian ini adalah bahwa diversitas kultural dalam organisasi bisnis multinasional memerlukan manajemen diversitas. Manajemen ini pada dasarnya diperlukan untuk memaksimalkan kekuatan positif diversitas kultural dalam organisasi dan meminimalkan dampak negatifnya.

Manajemen diversitas merupakan salah satu manajemen dalam pengelolaan organisasi yang mensyaratkan adanya paradigma multikultural. Salah satu yang menjadi bagian dari manajemen ini adalah pengelolaan konflik antarkelompok.

Pengelolaan antarkonflik harus berlandas pada pemahaman adanya perbedaan dalam cara memandang dan gaya mengelola konflik dari masing-masing kelompok budaya yang terlibat konflik. Kelompok budaya individualistik berbeda dalam cara dan gaya mengelola konflik dengan kelompok budaya kolektivistik. Kelompok budaya individualistik cenderung memandang konflik secara instrumental, sedangkan kelompok budaya kolektivistik cenderung memandang secara ekspresif. Sementara itu, cara mengelola konflik dari kelompok budaya individualistik cenderung konfrontasional, sedangkan kolektivistik cenderung nonkonfrontasional. Dalam gaya, kelompok budaya individualistik cenderung menggunakan gaya faktual induktif atau aksiomatik deduktif.

Berbeda dengan kelompok budaya kolektivistik yang cenderung efektif-intuitif. Perbedaan ini membawa implikasi sulitnya menemukan solusi penyelesaian konflik.

Dalam kerangka ini diperlukan sikap akomodatif dari satu pihak terhadap pihak lainnya dalam cara memandang dan gaya pengelolaan konflik. Adapun pihak yang harus akomodatif adalah pihak yang memiliki beban adaptasi, misalnya karena tidak menguasai teritori (kewilayahan).

Komunikasi nyata yang harus dijalankan pihak yang mengakomodasi adalah dengan mengadakan kontak antarkelompok. Kontak ini bermanfaat untuk mengurangi prasangka. Sementara itu dalam menjalankan pengelolaan konstruktif, komunikasi yang dilakukan harus bersifat *mindful* yang antara lain ditandai oleh aktivitas *listening* (mendengarkan secara aktif dan tidak natural atau bertujuan). Iklim komunikasi yang dikembangkan juga harus yang mendukung pengelolaan konstruktif, yakni yang tidak berlandaskan pada budaya tunggal, sehingga dapat mematikan praktek-praktek rasisme dan diskriminasi.

### Daftar Pustaka

- Cox, Taylor, JR. (1994). *Cultural Diversity in Organization*. San Fransisco CA, Berret-Kohler Publishers
- Ellingsworth, Huber W. (1988). "A Theory of Adaptation in Intercultural Dyads" dalam Young Yun Kim & William B. Gudykunts (eds). *Theories in Intercultural Communication*. Sage Publications. Newbury Park.
- Gudykunst, William B. & Young Yun Kim (1997). *Communicating With*

- 
- Strangers: An Approach to Intercultural Communication* 3<sup>rd</sup> Ed. Boston, McGraw-Hill
- Kim, Young Yun (1984). "Searching for Creative Integration" dalam William B. Gudykunts & Young Yun Kim (eds). *Methods for Intercultural Communication Research*. Beverly Hills, Sage Publications
- O'Hara-Deveraux, Mary & Robert Jahansen (1994). *Global Work: Bridging Distance, Culture and Time*. San Fransisco CA, Jossey-Bass Publishers
- Triandis, Harry C. (2009). "Culture and Conflict" dalam Samovar, Larry A; Richard E. Porter & Edwin R. McDaniel. *Intercultural Communication: A Reader*. 12<sup>th</sup> Ed. Boston, Wadsworth
- Kompas, 23 April 2010
- Kompas, 24 April 2010