



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu sebuah penelitian harus memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, peneliti mencari dan mengumpulkan literasi demi memperkaya referensi untuk melakukan penelitian ini. Melalui literasi yang bertemakan “*investor relations*” dan “komunikasi antar budaya” diharapkan dapat membantu penelitian ini. Terdapat empat penelitian yang bertemakan “*investor relations*” dan satu penelitian yang bertemakan “komunikasi antar budaya” yang dijadikan sumber referensi oleh peneliti : 1) “*Financial Public Relations : studi kasus fungsi PR Consultancy Indo-Ad Public Relations dalam program "go public" P.P. Hanjaya Mandala Sampoerna*”; 2) “Analisis deskriptif peran dan fungsi *Investor relations* dalam menjaga harga saham emiten (Studi pada *Investor relations Group PT. Bank Mandiri Persero Tbk pada masa krisis ekonomi global Tahun 2008*)”; 3) “Pelaksanaan fungsi *Investor relations* pada perusahaan terbuka (kasus :PT. Bentoel Internasional Investame)”, 4) “Upaya membangun reputasi perusahaan melalui *Investor relations* (studi kasus pada divisi *Investor relations* PT. Indosat Tbk.)”, dan 5) “Stereotip, prasangka, dan etnosentrisme orang Indonesia dan Perancis sebagai problem potensial dalam komunikasi antar budaya di lingkungan kerja.” Adapun

penjelasan mengenai kelima penelitian tersebut disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Metode	Hasil
1	<p>“<i>Financial Public relations</i> : studi kasus fungsi PR <i>Consultancy Indo-Ad Public Relatons</i> dalam program “<i>go public</i>” P.P. Hanjaya Mandala Sampoerna”</p>	<p>Studi Kasus</p>	<p>Program <i>Financial PR</i> berhubungan erat dengan proses penawaran umum dan hambatan yang dialami Indo-Ad <i>Public Relatons</i> menyangkut segi teknis dalam persiapan dan pelaksanaan IPO/penawaran umum</p>
2	<p>“Analisis deskriptif peran dan fungsi <i>Investor relations</i> dalam menjaga harga saham emiten (Studi pada <i>Investor relations</i> Grup PT. Bank Mandiri Persero Tbk pada masa krisis ekonomi global Tahun 2008)”</p>	<p>Studi Kasus</p>	<p>PT Bank Mandiri Persero Tbk. menjalankan kegiatan <i>Investor relations</i> secara rutin. Mereka percaya bahwa dengan menunjukkan performa kinerja yang baik maka harga sahamnya dapat terjaga dengan baik.</p>

3	<p>“Pelaksanaan fungsi <i>Investor relations</i> pada perusahaan terbuka (Studi kasus :PT. Bentoel Internasional Investame)”</p>	<p>Studi Kasus</p>	<p><i>Corporate Secretary</i> PT BINI Tbk. dalam menjalankan fungsi IR, melakukan serangkaian kegiatan-kegiatan untuk membina hubungan yang harmonis agar mendapatkan kepercayaan, dukungan, dan citra positif sehingga daapt menggalang dana guna memenuhi kebutuhan investasinya.</p>
4	<p>“Upaya membangun reputasi perusahaan melalui <i>Investor relations</i> (Studi kasus pada divisi <i>Investor relations</i> PT. Indosat Tbk.)”</p>	<p>Studi Kasus</p>	<p>IR Indosat mempunyai andil dalam membangun reputasi dengan cara menjalin relasi yang baik dengan para investor. Hubungan baik dengan para stakeholders dibangun dan dijalin melalui kegiatan komunikasi, pemasaran, praktik-praktik manajerial keseharian IR</p>

5	<p>“Stereotip, prasangka, dan etnosentrisme orang Indonesia dan Perancis sebagai problem potensial dalam komunikasi antar budaya di lingkungan kerja. (Sebuah studi di Jakarta)”</p>	Studi Kasus	<p>Stereotip, prasangka, dan etnosentrisme terjadi dalam komunikasi antar budaya antara orang Indonesia dan Perancis di lingkungan kerja. Latar belakang yang memicul munculnya tiga problem tersebut adalah pengalaman, pendidikan, pengaruh media massa dan peristiwa yang berkaitan dengan Perancis dan Indonesia</p>
---	--	-------------	--

Berbeda dengan penelitian-penelitian diatas, peneliti akan mengambil objek penelitian dan topik yang berbeda dengan keempat penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan di atas. Objek penelitian yang diambil oleh peneliti adalah PT. Pertamina (Persero) dengan topik *bondholder interactions*. Dimana peneliti hendak mengetahui implementasi strategi komunikasi dalam *bondholder interactions* yang diterapkan pada Divisi *Investor relations* PT. PT. Pertamina (Persero).

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 *Investor Relations*

2.2.1.1 Tiga Era *Investor Relations*

1) *Communication Era* (1945-1970)

Pada tahun 1953, Ralph Cordiner (*chairman GE*) untuk pertama kali memperkenalkan profesi *Investor Relations*. Saat itu, *Investor Relations* bertanggung jawab atas semua komunikasi dengan pemegang saham. Bahkan di awal tahun 1950, mulai banyak perusahaan yang memikirkan cara untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan *shareholder*.

Pada era komunikasi ini, selain *investor relations* muncul fungsi baru yang membantu perusahaan dalam berkomunikasi, yaitu fungsi *public relations*. Namun, fungsi *public relations* tidak berkembang dengan baik. Pada masa itu, hanya perusahaan yang besar yang memiliki staf PR dan perannya juga terbatas.¹²

2) *Financial Era* (1970-2000)

Era kedua adalah era finansial. Pada era ini, fokus kegiatan *investor relations* perusahaan bergeser dari *shareholder* individu menjadi *shareholder* institusi. Di sini, tanggung jawab *investor relations* beralih dari spesialis komunikasi menjadi akuntan dan ahli keuangan. Di bawah pengawasan CFO, kegiatan *investor relations* menjadi terfokus pada laporan keuangan untuk investor.¹³

3) *Synergy Era (Setelah 2000)*

Era yang terakhir adalah era sinergi. Dalam era ini, seorang investor relations harus memiliki skill komunikasi dan finansial yang seimbang dan saling bersinergi. Tujuan dari *investor relations* berubah menjadi membangun hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dan investornya. *Investor relations* juga mulai memanfaatkan *two-way communication* untuk menyelaraskan kepentingan management dengan para investor. Dalam era ini, perusahaan dan investor relations lebih berfokus pada harga saham yang adil dibandingkan dengan harga saham yang tinggi.¹⁴

2.2.1.2 Definisi *Investor Relations*

Menurut *National Investor relations Institute (NIRI)* (2009:203), *investor relations* didefinisikan sebagai tanggung jawab management strategis yang menggunakan disiplin ilmu keuangan, komunikasi, pemasaran dan hukum sekuritas untuk memfasilitasi komunikasi dua arah yang paling efektif antara perusahaan, komunitas finansial, dan konstituen lainnya, yang pada akhirnya memberikan kontribusi agar sekuritas perusahaan mencapai penilaian yang adil dan pantas.

Menurut Cutlip (2009:25) dalam bukunya *Effective Public Relations*, *Investor relations* adalah bagian dari PR dalam perusahaan korporat yang membangun dan menjaga hubungan yang bermanfaat dan saling menguntungkan dengan *Shareholder* dan pihak lain di dalam komunitas keungan dalam rangka memaksimumkan nilai pasar.

Menurut Cole (2004:3) dalam bukunya *The New Investor relations*, *Investor relations* adalah fungsi proaktif dan strategis eksekutif yang menggabungkan unsur-unsur keuangan, komunikasi dan pemasaran untuk menyediakan komunikasi investasi dengan peggambaran akurat baik dari segi kinerja perusahaan saat ini dan prospek masa depannya.

Menurut Doorley & Garcia (2007:210), *Investor relations* adalah bagian dari *Public Relations* dan *corporate communication* terkait dengan hubungan perusahaan dengan komunitas investasi. Para investor (orang yang mempunyai saham dan obligasi perusahaan) dan para investor potensial (orang yang dapat diajak untuk membeli saham dan obligasi) keduanya telah menjadi target audien untuk *Investor relations*.

Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa *Investor relations* memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai saham perusahaan di mata para investor dan tujuan tersebut dicapai dengan meningkatkan kepercayaan para investor dengan menjalankan strategi

2.2.1.3 Tujuan dan Peran *Investor Relations*

Doorley dan Garcia mengatakan bahwa ada 3 tujuan dan peran dari *Investor relations*, yaitu (2007:211-212) :

Pertama, memastikan bahwa sekuritas perusahaan secara adil dan sepenuhnya dihargai (*fairly & fully valued*) di pasar. “*Fairly & fully valued*” berarti harga sekuritas perusahaan, saham dan obligasi, secara erat merefleksikan nilai perusahaan saat ini dan potensinya. Mengingat bahwa harga saham ditentukan oleh pasar yang didasarkan permintaan saham,

Investor relations terlibat dalam mempertahankan permintaan. IR dalam melakukan hal ini harus memastikan akses investor terhadap informasi perusahaan sehingga mereka dapat menilai *daya* tarik saham perusahaan terhadap peluang investasi lainnya.

Kedua, membantu pemenuhan kewajiban pengungkapan (*disclosure*) secara afirmatif dari hukum sekuritas dan otoritas regulasi. Beberapa bursa efek juga memiliki persyaratan pengungkapan tersendiri, dan IR bertanggung jawab untuk membantu perusahaan memenuhi persyaratan pengungkapan itu sesuai dengan dimana saham perusahaan diperdagangkann terdaftar ataupun dikutip(quoted) di bursa saham/system perdagangan elektronik.

Ketiga, menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan cara ini IR harus konsisten dengan upaya *corporate communications* dan *Public Relations*. Sebagai perusahaan yang mencoba untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi produk dan jasa yang dijualnya kepada customers, IR menggunakan banyak alat yang sama dengan fungsi perusahaan lainnya dan sering berkoordinasi erat dengan fungsi-fungsi tersebut.

2.2.1.4 Tugas & Tanggung Jawab *Investor Relations*

Benjamin Mark Cole dalam bukunya *The New Investor relations* mengatakan bahwa tanggung jawab petugas *investor relations* (IRO) menjadi empat bidang utama, yaitu (2004:29-30) :

- 1) *Financial reporting and Disclosure*. Tanggung jawab inti/utama dari departemen *Investor relations*, secara efektif mengkomunikasikan hasil laporan keuangan dan pengungkapan kepada komunitas keuangan.
- 2) *Marketing the company's investment thesis*. Juga merupakan kewajiban utama petugas *Investor relations* perusahaan adalah bertanggung jawab mengkomunikasikan mengapa perusahaan memiliki peluang investasi yang baik.
- 3) *Corporate Governance Communications*. Sebagai salah satu bagian yang menjadi perhatian investor pada awal abad ke-21, isu tata kelola perusahaan adalah sebuah topik yang harus dimasukkan dalam program komunikasi *Investor relations*.
- 4) *Public Presence*. Manajemen dari kehadiran dan reputasi perusahaan publik biasanya dilakukan dalam kemitraan dengan tim *media relations* perusahaan. Petugas *Investor relations* harus memainkan peran integral dalam mengelola dan memperkuat reputasi perusahaan.

Steven M. Bragg dalam bukunya *Running And Effective Investor relations* mengemukakan *job description* dari seorang IRO (2010:19-20) :

- 1) Mengembangkan dan memelihara rencana-rencana *Investor relations* perusahaan,
- 2) Melakukan analisis kompetitif yang komprehensif, termasuk metric keuangan dan diferensiasi,

- 3) Mengembangkan dan memonitor kinerja dari fungsi *Investor relations*,
- 4) Menetapkan jenis *shareholders* yang optimal dan *shareholders* campuran, serta membentuk campuran tersebut melalui target yang beragam (*Establishes the optimum type and mix of shareholders, and creates that mix through a variety of targeting initiatives*),
- 5) Memonitor perubahan operasional melalui kontak yang berkelanjutan dengan management perusahaan, dan mengembangkan pesan-pesan tersebut,
- 6) Menyediakan pelatihan mengenai peraturan FD (pengungkapan adil) kepada semua juru bicara perusahaan,
- 7) Menciptakan presentasi, *press release*, dan bahan komunikasi lainnya untuk merilis laba, kegiatan industri, dan presentasi kepada analis, broker, dan investor,
- 8) Menciptakan laporan laba per kuartal,
- 9) Mengawasi pembuatan *annual report*, pengajuan SEC, dan pernyataan *proxy*,
- 10) Mengelola situs *Investor relations* perusahaan,
- 11) Memonitor laporan analis dan rangkumannya kepada management senior,
- 12) Berfungsi sebagai penghubung dengan komunitas investasi,
- 13) Menetapkan dan memelihara hubungan dengan perwakilan bursa,

- 14) Mengorganisir konferensi, *roadshow*, pemanggilan konferensi laba (*earnings conference call*), dan pertemuan investor,
- 15) Menyediakan umpan balik kepada management mengenai komunitas investasi mengenai persepsi mereka terhadap perusahaan,
- 16) Memberikan pandangan komunitas investasi kepada tim management dalam pengembangan strategi perusahaan, dan
- 17) Memberikan umpan balik kepada tim management mengenai dampak program pembelian kembali saham atau perubahan deviden atas komunitas investasi.

2.2.1.5 Khalayak *Investor Relations*

1) Investor

Menurut Steven M. Bragg (2010:151), terdapat beberapa tipe investor, yaitu *growth investor*, *value investors*, *GARP investors*, *income investors*, dan *theme investors*.

Growth investor merupakan investor yang berfokus pada tingkat pertumbuhan yang tinggi (*high growth rates*). Jika sebuah perusahaan dapat mempertahankan tingkat pendapatan yang tinggi atau pertumbuhan pendapatan, maka mereka akan terus membeli saham, tetapi apabila terjadi perlambatan pertumbuhan pada laporan mereka tidak akan berpikir dua kali untuk membuang saham tersebut. *Growth investor* pada dasarnya berfokus pada tren pertumbuhan pendapatan,

pertumbuhan laba, rasio harga, dan yang paling utama perusahaan bertumbuh lebih cepat dibandingkan industrinya.

Value investors merupakan investor yang berfokus pada nilai (*value*). Mereka hanya akan membeli saham ketika saham diperdagangkan di bawah rata-rata industri, dan akan menjual pada suatu titik dimana mereka merasa saham sepenuhnya dihargai. *Value investors* cenderung berfokus pada rasio harga saham terhadap *book value*, serta arus kas.

GARP investors (“*growth at reasonable price*”) merupakan investor yang tertarik pada pertumbuhan (*growth*) dan nilai (*value*). Mereka akan mencari saham pada harga yang lebih rendah seperti yang dilakukan *value investors*, tetapi juga memperhatikan potensi pertumbuhan bisnis yang mendasarinya. Mereka biasanya menjual saham kepemilikannya (*holdings*) ketika perusahaan telah mencapai paritas dengan kelipatan harga saham dari saham dikelasnya.

Income investors merupakan investor yang berfokus pada hasil (*return*) yang meyakinkan, sehingga akan membeli saham ketika perusahaan menawarkan deviden dan menghilang ketika deviden dipotong. Mereka ingin tahu berapa lama deviden telah berada pada tingkat saat ini, upaya untuk mengubahnya dan kemampuan perusahaan untuk terus membayar deviden. Investor tipe ini lebih memperkirakan harga saham berdasarkan historisnya dibandingkan prospek masa depan perusahaan.

Theme investors merupakan investor pada tren umum dalam satu industri atau perekonomian secara keseluruhan. Sebagai contoh, meningkatnya tingkat penggunaan minyak di seluruh dunia dapat mendorong mereka untuk membeli saham perusahaan yang bergerak di industri eksplorasi minyak atau industri yang mendukung (oil field services). Investor-investor ini akan cenderung berinvestasi di beberapa perusahaan yang akan terpengaruh oleh dasar tema yang sama, dengan memberikan perhatian khusus pada fundamental setiap perusahaan.

Paul Argenti dalam bukunya *Corporate Communication 5th* investor menjadi dua tipe, yaitu *retail investor/individual shareholder* and *institutional investors* (*pension funds, mutual funds, insurance companies, endowment funds, and banks*)(2009:207-209).

Individual Shareholders/Retail Investor. Investor individual ini biasanya memperoleh saham secara langsung atau melalui reksa dana atau bursa efek. Mereka biasanya secara aktif mentransaksikan saham-sahamnya untuk mendapatkan keuntungan harian, menerapkan strategi “*buy-and-hold*” untuk masa pension, atau hal lainnya diantara itu. Investor individual ini cenderung melakukan transaksi dalam jumlah yang lebih kecil dan volume transaksinya juga cenderung rendah. Mereka tidak terlalu membutuhkan informasi yang mendetail seperti *Institutional Investors.*

Institutional Investor. Investor jenis ini cenderung memiliki kepemilikan saham yang lebih besar dari individual investors dan lebih sering melakukan transaksi dan dengan demikian berdampak lebih besar pada gejolak/ketidakstabilan harga saham. Kegiatan block trading yang mereka lakukan dapat memiliki efek jangka pendek yang luar biasa pada kinerja harga saham perusahaan terutama perusahaan kecil dan menengah.

2) *Financial Analysts*

Financial Analysts meliputi *investment counselors, fund managers, brokers, dealers, dan institutional buyers* —dengan kata lain, semua profesional dalam bisnis investasi. Fungsi dasar mereka adalah untuk mengumpulkan informasi mengenai berbagai perusahaan, membangun harapan dalam hal penjualan, keuntungan, dan membuat pertimbangan tentang bagaimana pasar obligasi akan mengevaluasi faktor-faktor ini (2012:297).

Anne Guimard membedakan financial analysts menjadi dua, yaitu *sell-side* dan *buy-side* (2008:36).

Sell-side analysts bekerja untuk bank-bank investasi atau broker. Mereka menyarankan investor menghasilkan value, perkiraan pendapat, menetapkan harga saham, dan isu rekomendasi investasi : beli/menambah, menjual/mengurangi, atau tahan/netral. Rekomendasi ini adalah untuk diberikan pada klien perusahaan mereka. Perlu diingat

bahwa *institutional investors* cenderung bekerja dengan jumlah kecil dengan perusahaan pialang.

Buy-side analysts menetapkan rekomendasi semata-mata untuk portofolio manager dari institusi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, perusahaan tidak memiliki akses ke *Model* penilaian mereka.

3) *Financial Press (Media)*

Dan Lattimore dalam bukunya *Public Relations : Profesi & Praktik* mengutip dari HILL dan Knowlton bahwa media keuangan memberikan sebuah fondasi untuk setiap program komunikasi keuangan perusahaan. Media keuangan membangun kredibilitas dan dapat membantu menambah dukungan pihak ketiga (2010:334).

Wartawan seringkali mempertahankan hubungan dekat dengan analis keuangan. Mereka adalah saluran informasi yang baik untuk perusahaan kecil dan menengah yang tidak diliput secara luas oleh para analis. Untuk hal itu, masuk akal bila menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk media relations yang jelas dan komprehensif.

Selain itu, media keuangan tertentu memainkan peran penting untuk menjadi penasihat bagi pemegang saham ritel. Oleh karena itu, menjaga hubungan yang baik dengan wartawan penting untuk *investor relations* juga, karena wartawan memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun atau menghancurkan reputasi perusahaan (2008:37).

4) *Bondholder*

Bondholder merupakan pihak yang memiliki obligasi (*bonds*) pemerintah atau korporasi. *Bondholder* sering juga disebut sebagai pemberi pinjaman (*lender*). Mereka akan mendapatkan kembali dana pokok yang mereka pinjamkan pada saat jatuh tempo serta memperoleh bunga dari pinjaman yang diberikan (biasanya setiap semester atau tahunan). Namun, perlu dipahami bahwa *bondholder* berbeda dengan *shareholder*. *Bondholder* adalah pemberi pinjaman (*lender*), sedangkan *shareholder* adalah pemilik (*owner*) dimana *bondholder* tidak diberikan hak yang sama dengan *shareholder*, yaitu dalam hak untuk melakukan voting dan hak atas deviden. Tapi, hal yang penting yang harus diketahui adalah peringkat *bondholder* dianggap lebih senior dibandingkan dengan *shareholder*. *Bondholder* akan menjadi pihak pertama yang akan dibayar perusahaan apabila perusahaan melikuidasi. Senioritas ini dianggap memberikan tingkat keamanan tambahan untuk *bondholder*, dan ini merupakan salah satu alasan obligasi korporasi dianggap sebagai investasi yang lebih “aman” daripada saham.¹⁵

Secara tradisional, *bondholder* biasanya dilayani oleh departemen keuangan daripada departemen *investor relations*, tapi obligasi (*bonds*) tidak lagi dilihat sebagai asset yang aman saja. Para investor dewasa ini melihat obligasi perusahaan yang menyediakan portofolio dengan performa yang lebih baik. Perusahaan yang telah menerbitkan obligasi

diharuskan untuk mengorganisir kegiatan pertemuan sebagai bagian dari permintaan *bondholder* seperti melakukan presentasi, melakukan pertemuan dan undangan untuk pertemuan dengan analisis modal (2008:37-38).

Menurut firma hukum internasional, White & Case, perusahaan dapat membagi *creditor/bondholder* menjadi tiga kategori, yaitu *lenders*, *local bondholders* dan *international bondholders*.¹⁶

Lenders adalah para pemberi fasilitas pembiayaan perdagangan atau modal usaha yang pada umumnya terdiri dari bank-bank komersial yang berpengalaman dalam hal-hal komersial dan memiliki hubungan yang aktif dengan perusahaan yang bermasalah. Mereka biasanya juga merupakan kreditor pertama yang mengetahui ketika sebuah perusahaan mengalami masalah dan dengan cepat mengajak perusahaan untuk berunding.

Local bondholders adalah para pemegang obligasi yang diterbitkan dalam mata uang lokal dan diperdagangkan dalam negeri. Mereka juga cenderung memiliki hubungan yang aktif dengan perusahaan dan mendapatkan manfaat dari pengetahuan lokal tentang pasar.

International bondholders adalah pemegang obligasi yang menyimpan dan memperdagangkan obligasi melalui *The Depository Trust Corporation (DTC)*, *Euroclear* atau *Clearstream* yang biasanya merupakan kelompok terakhir. Pada saat pemegang obligasi

mengorganisir dan membentuk komite, bank seringkali sudah dalam proses atau menuju proses untuk mencapai sebuah perjanjian restrukturisasi.

5) *Credit Rating Agencies*

Credit Rating Agencies adalah agensi yang memiliki peran untuk memberikan peringkat (*rating*) bagi perusahaan yang mempunyai/menerbitkan surat utang (*bonds*). Peringkat (*rating*) ini lebih serius dari berbagai *buy*, *sell*, atau *hold rating* yang diberikan oleh seorang analis. Alasannya adalah regulasi FD (*Fair Disclosure*) membebaskan *credit rating agencies* dari persyaratan karena lembaga ini harus memiliki akses yang berkelanjutan terhadap informasi non-publik. Mereka dianggap memiliki pengetahuan yang lebih dalam mengenai finansial dan operasi perusahaan. Peringkat yang diberikan oleh *credit rating agencies* ini sangat memiliki pengaruh yang besar kepada komunitas investasi. Dengan demikian, *investor relations* perlu membangun hubungan yang baik dengan *credit rating agencies* (2012:167).

Apabila sebuah perusahaan menerbitkan bond yang dimiliki oleh publik, mereka dapat memperoleh rating tersebut dari Moody, Standard & Poor, Fitch, atau Dominion Bond Rating Service. Keempat *credit rating agencies* ini yang diijinkan oleh SEC untuk memberikan rating pada bond. *Debt/bond rating* menunjukkan resiko yang mendasari kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban dana

yang telah dipinjamkan investor serta berdampak pada harga *bond* di pasar terbuka (2012:167).

2.2.1.6 Investor Relations Tools

Steven M. Bragg dalam bukunya *Running An Effective Investor relations Department* (2010:4-6), mengketegorkan *tools* yang dapat digunakan praktisi *investor relations* (IRO) dalam rangka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan kedalam tiga kategori, yaitu *basic* (*annual report, annual meeting, proxy solicitation*), *intermediate* (*press release, website, fact sheet, reports, speech transcript, advertising*) dan *advanced tools* (*roadshow, conference calls, investor day*). Dimana kategori dibagi berdasarkan tingkat kebutuhan *investor relations*. *Basic tools* dibutuhkan untuk mencapai tujuan (*goals*) dasar *investor relations*, sedangkan *intermediate* dan *advanced tools* dibutuhkan untuk meningkatkan level komunikasi dengan komunitas investasi.

1) *Annual Report*

Annual Report tetap menjadi peran penting bagi para *shareholders* dan *stakeholders* dalam bauran komunikasi (*communications mix*). Banyak perusahaan menganggap *annual report* sebagai dokumen yang memberikan semua informasi mengenai pesan sepanjang tahun. Hal ini semacam alat “publikasi yang nyaman (*convenience publishing*)” bagi para investor. *Annual report* harus dapat mendeskripsikan bisnis, konteks mengenai operasional bisnis, gambaran strategi, kinerja dan

operasional, informasi penting mengenai tata kelola, termasuk resiko dan ketidakpastian. Terakhir, harus menyajikan laporan keuangan utama beserta penjelasan secara rinci. Pada dasarnya, laporan harus memberikan pemahaman mendalam bagi pembaca mengenai perusahaan, kinerja dan krusial, serta prospek ke depannya (2010:57).

Petugas IR diharapkan untuk mengelola pembuatan *annual report* yang menunjukkan hasil kinerja perusahaan selama setahun terakhir dan menjelaskan tujuan (*goals*) dan prospek masa depan (2010:4).

2) *Annual Meeting*

Petugas IR bertanggung jawab untuk mengatur pertemuan tahunan para *shareholders*, di mana *shareholders* memilih dewan direksi. Petugas IR dapat memperluas agenda dengan presentasi para manager, tambahan keputusan yang akan ditetapkan berdasarkan voting, dan sesi tanya jawab (2010:4).

3) *Proxy Solicitation*

Petugas IR bertanggung jawab untuk mengeluarkan permohonan *proxy* tahunan, di mana perusahaan meminta investor untuk memilih sebuah kandidat untuk posisi dewan direktur, dan mungkin berbagai mosi/gerakan yang melibatkan tata kelola perusahaan. (2010:4).

4) *Press Release*

Press release adalah alat kunci dari petugas IR. Ini adalah ringkasan singkat dari informasi tentang event kunci perusahaan, seperti akuisisi atau sebuah *major contract award*. Hal ini diterbitkan melalui layanan distribusi press release. Petugas IR memilih untuk mengeluarkan informasi yang sama dengan formulir 8-K yang diajukan/disampaikan dengan SEC (2010:4).

5) *Website*

Bagian *Investor relations* yang mengatur *website* perusahaan mampu menyampaikan sejumlah besar informasi yang berkualitas kepada investor. Jika benar dibangun dan dipelihara, dapat menjadi sumber informasi utama bagi investor (2010:4).

6) *Fact Sheet*

Fact Sheet adalah dua sampai empat halaman yang berisi daftar fakta-fakta penting tentang perusahaan, termasuk *customers* utamanya, *managers*, *press release* terbaru, dan misi. *Fact sheet* dapat diposting di situs web perusahaan dan ini juga menjadi dokumen yang berguna untuk membawa kepada pertemuan eksternal, semua jenis dokumen ini adalah handout (2010:5).

7) *Reports*

Situs web perusahaan dapat menyertakan tawaran mengenai berbagai laporan kepada pengunjung situs yang terdaftar, seperti pemberitahuan mengenai produk baru, *product pipeline reports*, *newsletter management*, dan rilis laba (2010:5).

8) *Speech Transcripts*

Jika seorang petugas perusahaan membuat pidato atau presentasi utama, maka staf *Investor relations* dapat merekam, memiliki transkripnya, dan posting di situs web perusahaan (2010:5)

9) *Advertising*

Sebuah kampanye iklan dapat memperkenalkan perusahaan ke sebuah kelompok calon investor yang sama sekali baru, meskipun biayanya mahal dalam kaitannya mendapatkan *stockholders* yang baru. Alat ini menjadi tidak efektif apabila digunakan oleh perusahaan-perusahaan kecil dengan anggaran yang terbatas dalam *department Investor relations* (2010:5).

10) *Roadshow*

Alat yang paling efektif dan canggih dari *Investor relations* adalah *roadshow*. Ini biasanya serangkaian pertemuan di mana CEO, CFO, dan IRO perusahaan hadir untuk berbagai khalayak. Biaya dari suatu seri *roadshow* yang sedang berlangsung dapat cukup besar, tetapi

menghasilkan kontak *face-to-face* yang terbaik dengan komunitas investasi (2010:5).

11) *Conference calls*

Ini adalah praktek standar untuk menjadwalkan sebuah *conference calls* yang sesegera mungkin setelah laporan triwulan perusahaan (Q-10) dirilis. Selama panggilan ini, pejabat perusahaan membahas rilis laba, dan biasanya memungkinkan waktu bagi para peserta untuk bertanya (2010:5).

12) *Investor Day*

Perusahaan mengundang investor dan analis untuk serangkaian presentasi resmi oleh manager perusahaan. Hal ini berlokasi di sekitar komunitas investasi, atau berlokasi di perusahaan pusat (dalam hal ini, fasilitas tur sangat diharapkan) (2010:5).

2.2.2 *Public Relations & Investor Relations*

Rex F. Harlow merumuskan definisi dari PR berdasarkan elemen-elemen utama yang terdapat dari setiap definisi-definisi yang ada. Baginya, *public relations* adalah fungsi manajemen tertentu yang membantu membangun dan menjaga lini komunikasi, pemahaman bersama, penerimaan mutual dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya; PR melibatkan manajemen problem atau manajemen isu; PR membantu manajemen agar tetap responsif dan mendapatkan informasi terkini tentang opini publik; PR

mendefinisikan dan menekankan pada tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik; PR membantu manajemen tetap mengikuti perubahan dan memanfaatkan perubahan secara efektif, dan PR dalam hal ini adalah sebagai system peringatan dini untuk mengantisipasi arah perubahan (trends); dan PR menggunakan riset dan komunikasi yang sehat dan etis sebagai alat utamanya (2009:5).

Menurut Cutlip, *Public relations* memiliki berbagai bagian-bagian berdasarkan fungsinya, salah satu bagian tersebut adalah *investor relations*. *investor relations* adalah bagian PR yang bertugas untuk membangun hubungan dengan *shareholder* merupakan fungsi yang cukup krusial karena menyangkut modal dan kemajuan perusahaan dari segi finansial.

Istilah & fungsi *investor relations* dalam PR dikenal dengan berbagai nama. Ada yang menggunakan istilah finansial PR yang menunjukkan PR yang bekerja di ranah finansial/keuangan. Di Indonesia sendiri, *investor relations* lebih dikenal dengan sekretaris perusahaan/*corporate secretary*. Istilah sekretaris perusahaan/*corporate secretary* ini dikenal karena ketentuan ataupun peraturan Bapepam yang mengharuskan setiap perusahaan *go public* harus membentuk *corporate secretary* sebagai peningkatan layanan emiten kepada publik terutama kepada para investor.

2.2.3 Bondholder Communication & Interaction

Asosiasi Finansial dan Aset German (DVFA / *Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset*) telah menerbitkan dokumen berjudul “*The Minimum Standards for Bond Communication*” yang merupakan ukuran

standar minimum dari komunikasi obligasi bagi perusahaan yang menerbitkan obligasi. Standarisasi ini dibuat karena DFVA ingin meningkatkan kesadaran akan kebutuhan yang mendesak dalam rangka meningkatkan pelayanan komunikasi dari perusahaan yang menerbitkan obligasi kepada para pemegang obligasi (*bondholders*) dan analis (*bond analysts*). Tindakan DVFA ini didasari oleh peningkatan jumlah perusahaan menengah yang akan mencari dana melalui pasar obligasi dimana DVFA berharap perusahaan yang akan menerbitkan obligasi pertama kali dapat memanfaatkan standar komunikasi obligasi ini untuk mendapat kesan yang baik dari investor obligasi (*bondholder*).

DVFA dalam “*The Minimum Standards for Bond Communication*” menjelaskan ada lima prinsip yang harus diterapkan perusahaan yang menerbitkan obligasi, yaitu *equal treatment*, *consideration of specific requirements*, *dialogue with bond investors*, *issue process*, dan *prospectus and executive summary*.

1) *Equal Treatment*

Investor dan analis obligasi berharap emiten obligasi akan memperlakukan mereka sama seperti investor dan analis modal, serta diberikan akses yang sama juga terhadap informasi dan manajemen.

Meskipun memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan *shareholder*, *bondholder* tidak bisa menerima informasi berupa data keuangan, pemberitahuan atau informasi (*corporate notification & informations*) mengenai situasi yang mempengaruhi perusahaan.

Berdasarkan data dari DVFA, hanya sebagian kecil emiten yang memiliki kontak yang spesifik pada divisi *investor relations* mengenai *bondholdernya*. Sebagian besar manager *investor relations* tidak bertanggung jawab atau tidak merasa bertanggung jawab kepada *bondholder*-nya.

Pada akhirnya, emiten diharapkan dapat memastikan investor dan analis mendapatkan informasi mengenai *event-event* di pasar modal melalui kalender *event* di *website* dan secara khusus mengundang *bondholder*.

2) *Consideration of Specific Requirements*

Bondholder mengharapkan emiten obligasi tidak hanya mengakui kebutuhan informasi mereka, melainkan untuk melayani kebutuhan ini dengan menyediakan sumber *daya (resources)*, peralatan (*tools*) dan laporan (*reports*).

Kepatuhan dan peraturan tata kelola perusahaan di Jerman pada umumnya secara dominan dikonseptualkan untuk investor ekuitas. Hal itu menyebabkan *bondholder* kadang-kadang dianggap kurang penting dalam pelaporan perusahaan. Hal itu mempengaruhi peralatan dan topik-topik seperti pelaporan resiko, rencana restrukturisasi (*refinancing*), bunga pendapat (*interest income*) dan kewajiban pension (*pension liabilities*), yang lebih penting dalam kaitannya dengan obligasi ketimbang ekuitas, mengingat konsekuensi untuk peringkat perusahaan dan obligasinya. Proyeksi kinerja, keputusan komunikasi yang strategis dan pengaruh

mereka pada struktur pembiayaan harus dilaporkan sesegera mungkin oleh emiten obligasi dan dalam format yang disesuaikan dengan investor obligasi.

Memenuhi persyaratan tertentu dari *bondholder* juga menciptakan tantangan khusus bagi *investor relations*, seperti pengetahuan mengenai instrument, peristiwa pasar keuangan dan efek dari perubahan struktur perusahaan atas derivatif.

3) *Dialogue with Bond Investors*

Investor berharap emiten obligasi untuk mengelola dan mempertahankan dialog dengan mereka. Tidak hanya pada saat obligasi diterbitkan, tetapi dilakukan dengan teratur dan bahwa emiten obligasi dapat memastikan ketersediaan sumber *daya* manusia untuk bertemu dengan investor obligasi.

Analisis dan investor obligasi sangat jarang diundang untuk menghadiri pertemuan dengan pasar modal atau presentasi perusahaan oleh emiten. Hal ini berlaku dari presentasi perusahaan dan *broker road show*, serta satu-satu pertemuan atau presentasi manajemen untuk investor institusi.

Kelompok Kerja Komunikasi Obligasi (*The Bond Communication Working Group*) mengusulkan bahwa emiten obligasi dapat mengadakan acara disesuaikan dengan kebutuhan dari investor obligasi setidaknya sekali setahun, dimana investor dan analis obligasi secara khusus diundang dan manajemen senior dapat ikut berpartisipasi.

Selain itu, dari perspektif investor obligasi perlu diajak untuk berpartisipasi dalam *conference call, meetings, roundtable, site visits* dan *management visits* ke *investment firm* dan *broker* sepanjang tahun.

4) *Issue Process*

Investor berharap emiten obligasi untuk berorientasi pada berbagai persyaratan dalam hal jadwal dan informasi yang diberikan pada proses penerbitan obligasi.

Struktur dalam proses penerbitan sendiri memainkan peranan yang penting. Proses penerbitan berkaitan dengan persyaratan pada konten dan waktu. Berkaitan dengan waktu, informasi baru yang relevan dapat mempengaruhi rating dan harga di fase penerbitan harus dikomunikasikan kepada investor obligasi selama proses penerbitan. Pedoman untuk strukturisasi proses penerbitan dengan cara yang ramah investor (*investor-friendly*) harus menjadi kebutuhan informasi investor. Informasi yang dimaksud adalah informasi tentang keadaan, proyek dan rencana bisnis, yang mempengaruhi profil keuangan dan bisnis perusahaan.

Jika perusahaan memiliki rating publik oleh lembaga/agensi, lembaga pemeringkat dan penerbit harus menghindari ulasan peringkat selama fase penerbitan untuk menghindari kemungkinan perubahan peringkat yang tidak disadari masyarakat sebelumnya.

Informasi yang disediakan selama penerbitan dan dipublikasikan pada materi *roadshow* harus disesuaikan dengan *bonds*, termasuk di dalamnya

informasi mengenai struktur kepemilikan, stabilitas *cash flows*, likuiditas, liabilitas yang tersembunyi (*hidden liabilities*), dan perjanjian.

Investor obligasi juga mengharapkan informasi dari peminjam berkala pada penambahan obligasi apapun, sama halnya dengan proses dan waktu. Untuk mencegah abritrase zona mata uang yang berbeda, dokumentasi harus selalu identik dalam semua mata uang. Hal ini harus selalu dimungkinkan dan menjadi tujuan bahwa obligasi baru dan dokumentasi mencakup perjanjian kredit yang lebih baik dan diatur dalam cara yang lebih ramah investor (*investor-friendly*).

Investor obligasi juga mengharapkan emiten obligasi untuk menerapkan periode *lock-up* untuk isu-isu baru yang lebih lanjut, seperti halnya dengan masalah ekuitas. Khususnya di fase pasar yang sulit, beberapa emiten memikat investor dengan konsesi yang tidak berkelanjutan, atau menyebarkan desas-desus bahwa ini benar-benar menjadi isu baru terakhir di tahun ini ataupun di masa mendatang. Investor juga menghargai ketika perusahaan membuat pernyataan sehubungan dengan komitmen rating dalam proses isu tersebut, khususnya langkah-langkah mana yang akan diambil perusahaan untuk melaksanakan komitmen tersebut. Secara kontrak melalui kupon yang dijamin sangat membantu komitmen perusahaan dan mengurangi kerugian kepada investor.

Adapun usulan dari Kelompok Kerja Komunikasi Obligasi (*The Bond Communication Working Group*) adalah bahwa proses *booking*

harus dibuka setidaknya selama dua jam. Hal itu untuk memastikan bahwa rentang penyebarannya tetap konstan dan tidak pernah berubah setelah proses *booking* telah ditutup.

5) *Prospectus and Executive Summary*

Investor harus memiliki akses sebelumnya pada prospektus obligasi, yang *executive summary*-nya harus ditambahkan aspek kunci dari penerbitan obligasi.

Prospektus sering kali terlambat disediakan kepada para investor. Prospektus obligasi juga sering kali terlalu banyak. Kelompok Kerja Komunikasi Obligasi (*The Bond Communication Working Group*) merekomendasi bahwa perusahaan penerbit mempublikasikan *executive summary* dari keseluruhan prospektus maksimal hanya empat hingga enam halaman dan tersedia paling lambat pada saat pembukaan proses booking, idealnya tiga jam sebelum pembukaan proses booking. *Executive summary* menyediakan konten kunci dari prospectus penuh dalam bentuk singkat, namun identik dengan prospectus penuh baik dari segi kualitas dan konten.

Asosiasi Finansial dan Aset German (DVFA / *Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset*) telah menerbitkan dokumen berjudul "*The Minimum Standards for Bond Communication*" yang merupakan ukuran standar minimum dari komunikasi obligasi bagi perusahaan yang menerbitkan obligasi. Standarisasi ini dibuat karena

DFVA ingin meningkatkan kesadaran akan kebutuhan yang mendesak dalam rangka meningkatkan pelayanan komunikasi dari perusahaan yang menerbitkan obligasi kepada para pemegang obligasi (*bondholders*) dan analis (*bond analysts*). Tindakan DVFA ini didasari oleh peningkatan jumlah perusahaan menengah yang akan mencari dana melalui pasar obligasi dimana DVFA berharap perusahaan yang akan menerbitkan obligasi pertama kali dapat memanfaatkan standar komunikasi obligasi ini untuk mendapat kesan yang baik dari investor obligasi (*bondholder*).

Berdasarkan modul yang diterbitkan PT. Pertamina (Persero) dalam “*Investor relations Workshop*” menjelaskan bahwa *bondholder interaction* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui *direct meetings* dan *email-conference call*.

2.2.4 Intercultural Communication & Cross Cultural Communication

2.2.4.1 Definisi Intercultural Communication

Menurut Samovar (2010:13) mendefinisikan konsep komunikasi antar budaya (*intercultural communication*) terjadi ketika anggota dari satu budaya tertentu memberikan pesan kepada anggota dari budaya yang lain. Komunikasi antar budaya melibatkan interaksi antara orang-orang yang persepsi budaya dan sistem simbolnya cukup berbeda dalam suatu komunikasi.

Menurut Gudykunst dan Kim dalam buku *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* mendefinisikan

intercultural communication sebagai sebuah transaksi dan proses simbolik yang melibatkan atribut makna diantara orang yang berbeda budaya.¹⁷

Menurut Andrea L. Rich dan Dennis M. Ogawa dalam buku Larry A. Samovar dan Richard E. Porter *Intercultural Communication, A Reader*, komunikasi antar budaya adalah komunikasi antara orang-orang yang berbeda kebudayaan, misalnya antar suku bangsa, antar etnik dan ras, antar kelas sosial.¹⁸

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar budaya merupakan proses transaksi pesan dan makna dari satu orang kepada orang lain yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda-beda.

2.2.4.2 Definisi Cross Cultural Communication

Menurut Steven D. Jones, seorang ahli komunikasi antar budaya dari *East-West Business Strategies*, mengungkapkan bahwa komunikasi lintas budaya (*cross cultural communication*) menggambarkan kemampuan untuk membentuk, membina, dan meningkatkan hubungan dengan anggota dari budaya yang berbeda dari orang lain. Hal ini didasarkan pada pengetahuan tentang banyak faktor seperti persepsi, perilaku, struktur sosial, praktek pengambilan keputusan, dan pemahaman tentang bagaimana anggota kelompok berkomunikasi, baik secara verbal, non-verbal, secara pribadi, secara tertulis dan konteks bisnis dan sosial.¹⁹

Gotland University mendefinisikan komunikasi lintas budaya (*cross cultural communication*) adalah sebuah proses pertukaran, negosiasi

dan mediasi perbedaan suatu budaya melalui bahasa. Dalam konteks bisnis, komunikasi lintas budaya memainkan peran yang penting dalam membawa kesuksesan pada bisnis dengan tim dan para stakeholder di area global. Ketika komunikasi efektif, setiap orang memperoleh keuntungan dari peningkatan *bandwidth*, pengetahuan yang baik mengenai institusi dan peningkatan keunggulan kompetitif.²⁰

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi lintas budaya (*cross cultural communication*) merupakan proses transaksi pesan dan makna dari satu orang kepada orang lain yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda-beda.

2.2.5 Komunikasi Antar Budaya dalam Konteks Bisnis

Menurut Samovar (2010:360), perkembangan kemampuan komunikasi dalam pasar multinasional adalah usaha yang menantang. Konsep universal seperti manajemen, negosiasi, membuat keputusan, dan manajemen konflik sering kali dilihat dengan cara yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Samovar dalam hal ini memfokuskan pada konteks bisnis antarbudaya dan beberapa budaya yang berhubungan dengan (1) protokol bisnis, (2) manajemen, (3) negosiasi, dan (4) manajemen konflik.

2.2.5.1 Protokol Bisnis

Samovar menjelaskan bahwa dalam protokol bisnis melibatkan bentuk perayaan, etiket, dan kode perilaku yang benar, penting untuk mengerti peraturan tersebut dalam transaksi bisnis. Bagaimanapun, seperti aturan perilaku pada umumnya, “peraturan” bisnis berkaitan dengan

budaya. Sebenarnya, hampir semua bagian dunia mengharapkan protokol secara budaya dijalankan dengan benar dan dihormati. Ada beberapa variasi protokol yang dibahas, yaitu hubungan awal, sapaan, penampilan pribadi, memberi hadiah, dan hal-hal tabu.

1) Hubungan Awal

Ketika terlibat dalam bisnis internasional, cara di mana Anda menetapkan hubungan awal dapat meliputi dari mengirimkan e-mail, membuat panggilan telepon, menulis surat formal atau menggunakan seorang perantara. Di mana prosedur ini berkaitan dengan budaya orang yang berhubungan dengan Anda. Jika Anda gagal mengikuti protokol yang benar dan melanggar peraturan budaya tersebut, Anda tidak akan dapat memasuki suatu organisasi. Berikut beberapa contoh negara beserta cara mereka membangun hubungan awal.

Jepang : Cara yang paling efektif untuk membangun hubungan bisnis adalah melalui pertemuan tatap mata yang formal dengan tujuan memperkenalkan suatu produk.

India : India merupakan budaya yang berdasarkan hubungan dan oleh karena itu, interaksi pertama kadang “melalui rekan bisnis”.

Amerika Serikat : Orang Amerika memulai pendekatan melalui panggilan “cold call” (panggilan telepon yang dilakukan tenaga penjual kepada calon klien yang tidak dikenalnya) atau dengan mengirimkan surat perkenalan.

China : Orang Cina sangat bergantung pada hubungan interpersonal yang disebut *guanxi*, dibangun dan dipertahankan melalui kewajiban timbal baik yang dimulai dengan keluarga dan teman dan berkembang pada rekan di organisasi. Pebisnis dari negara lain yang datang ke Cina akan mengembangkan *guanxi* yang membutuhkan banyak waktu. Namun, proses tersebut dapat dipercepat melalui penggunaan mediator. Mediator yang digunakan jasanya harus merupakan seseorang yang dikenal baik dalam komunitas bisnis Cina.

2) Cara Menyapa

Samovar menjelaskan bahwa ada peraturan dalam cara menyapa yang bervariasi dari satu budaya ke budaya lainnya yang harus dipahami dalam menjalankan komunikasi dalam konteks bisnis multikultural. Berikut merupakan contoh-contoh cara menyapa pada budaya-budaya di dunia berdasarkan negara.

Amerika : Orang Amerika cenderung bersifat informal dan bersahabat. Mereka sering menyapa orang asing dengan sapaan 'Hi' yang tidak biasa terjadi dalam budaya lain. Di Amerika Serikat, baik laki-laki maupun perempuan berjabat tangan ketika bertemu dan berpisah. Ketika memanggil orang yang lebih senior atau dalam situasi formal, mereka cenderung menggunakan nama pertama.

Cina : Orang Cina cenderung lebih formal dibandingkan di Amerika Serikat. Mereka menyapa orang yang lebih senior terlebih dahulu.

Dalam menyapa, orang Cina menggunakan gelar dan yang sangat jelas menggambarkan bagaimana budaya mereka menekankan hierarki. Ketika memanggil orang Cina, diharapkan menggunakan nama pertama (nama keluarga). Orang Cina juga mengadopsi jabatan tangan dalam pertemuan pertama dan berikutnya. Dalam bahasa non-verbal, anggukan kepala orang Cina memiliki arti untuk menghargai pembicara dan bukan untuk menyetujui. Kemudian, kontak mata langsung harus dihindari karena dianggap kasar dan tidak menghargai lawan bicara.

India : Di India dan di budaya Hindu lainnya, sapaan sosial yang umum adalah Namaste. Namaste adalah gerakan di mana seseorang menekan kedua belah tangan ke dada, seperti ketika berdoa, dan sedikit membungkuk ke arah orang lain. India sangat menghargai nilai hubungan, jarak hubungan juga bagian dari perilaku. Misalnya, Kumar dan Sethi dalam Samovar (2010:363) menyatakan bahwa interpersonal “jarak bertambah ketika seseorang berbicara dengan atasan atau ketika berhubungan dengan orang yang berasal dari hierarki yang lebih rendah.”

Jepang : Ritual sapaan yang umum di Jepang adalah membungkuk. Ferraro dalam Samovar (2010:363) menyatakan bahwa membungkuk menunjukkan informasi sosial di Jepang. Sama halnya dengan perilaku Jepang, membungkuk berhubungan langsung dengan status dan urutan. Di Jepang, pada pertemuan

pertama, mereka cenderung menukarkan kartu nama. Hal itu dilakukan untuk mengetahui posisi orang yang ditemui dalam perusahaan. Ketika menerima kartu tersebut, Anda harus dengan teliti membacanya sebelum memasukkannya dalam dompet atau kantong Anda. Apabila kartu tersebut diambil dan hanya dilihat sekilas serta kemudian dimasukkan ke dalam dompet, tindakan tersebut dianggap tidak sopan.

Arab : Orang Arab memiliki cara menyapa yang rumit dan kompleks. Diperkirakan, ada 30 cara menyapa yang berbeda, berdasarkan situasi dan hubungan yang dapat menjadi bagian dari sapaan. Menurut Nydell dalam Samovar (2010:364), ada formula dalam menyapa di pagi dan malam hari, pertemuan setelah lama berpisah, pertemuan untuk pertama kalinya, dan untuk menyambut seseorang yang baru saja bepergian. Berbagai sapaan ini melibatkan berbagai jabatan tangan serta, bagi laki-laki, memeluk dan mencium kedua pipi. Gelar sangat penting bagi orang Arab, dan selalu digunakan dalam konteks bisnis. Kartu nama, tercetak dalam bahasa Arab dan Inggris, secara rutin berubah.

Meksiko : Cara menyapa di Meksiko adalah melalui jabatan tangan ketika bertemu dan kadangkala saat berpisah. Selain itu, ketika saling menyapa, terkadang diikuti dengan berpelukan (*abrazo*). Dalam situasi bisnis, sebagian dari ritual sapaan adalah dengan bertukar kartu nama yang dicetak dalam bahasa Inggris di satu sisi

dan sisi lainnya dalam bahasa Spanyol. Penggunaan gelar sangat penting di Meksiko terutama dalam konteks bisnis. Penggunaan gelar yang sesuai akan menolong Anda memperoleh rasa hormat dari rekan dan bawahan asal Meksiko. Walaupun ada gelar khusus berdasarkan profesi seperti sarjana, insinyur dan arsitek, panggilan yang paling umum untuk menyatakan rasa hormat adalah Don untuk laki-laki dan Dona untuk perempuan

3) Penampilan Pribadi

Dalam melakukan bisnis di tingkat internasional, penampilan pribadi merupakan hal penting yang harus diperhatikan terkait dengan protokol bisnis. Berikut beberapa penampilan pribadi sesuai dengan protokol bisnis setiap budaya.

Amerika Serikat : Amerika Serikat yang merupakan budaya yang bersifat informal. Ketidakformalitas direfleksikan oleh kebijaksanaan “*Casual Friday*” yang digunakan organisasi di Amerika Serikat untuk mengizinkan karyawan berpakaian santai. Contoh lain di organisasi “dot-com” di Lembah Silikon dikenal dengan gaya berpakaian yang sangat informal dan pebisnis muda kadang berbisnis hanya dengan mengenakan kaos Polo dan celana jin.

Jepang : Setelan hitam merupakan seragam yang standar bagi karyawan di Jepang. Perbedaan dalam berpakaian untuk membedakan seseorang tidak dengan mudah diterima. Walaupun

generasi yang lebih muda di Jepang telah mulai mengenakan pakaian warna dan gayanya berbeda, gaya pakaian konservatif masih menjadi norma di antara manager level tinggi dan kaum eksekutif. Pebisnis Jerman juga berpakaian secara konservatif; setelan hitam dan kemeja putih merupakan pakaian standar.

Meksiko : Di Meksiko kesuksesan dihubungkan dengan penampilan. Kras dalam Samovar (2010:365) menyatakan bahwa pakaian yang bagus dan perilaku yang teliti diharapkan pada setiap orang pada posisi manager. Banyak eksekutif berpakaian dengan sama formalnya seperti sebelumnya yang menandakan perilaku mereka. Mereka mengetahui pentingnya untuk memelihara rasa hormat bawahannya. Sebaliknya mereka mengharapkan stafnya untuk berpakaian dan berperilaku dengan bagus, terutama pada level senior.

Sama halnya di Jepang, di banyak negara Asia kaum eksekutif berpakaian sesuai dengan mode dan mengharapkan rekannya untuk mewujudkan aura sukses yang sama. Schmidt dalam Samovar (2010:365) menyatakan bahwa pakaian professional penting dalam acara perkumpulan bisnis formal di negara-negara Asia. Pebisnis wanita Barat yang bekerja dalam negara Islam atau dengan rekan Muslim, harus berpakaian secara konservatif dan sederhana dengan garis leher tinggi, lengan panjang, dan rok melewati lutut.

4) Pemberian Hadiah

Martin dan Chaney dalam Samovar (2010:366) menjelaskan bahwa kebiasaan bisnis dalam praktik pemberian hadiah sangat bervariasi di seluruh dunia. Dalam negara yang berorientasi pada agama, pemberian hadiah dilakukan selama perayaan keagamaan; dalam negara non-religius, ada waktu-waktu tertentu yang ditujukan untuk memberi hadiah. Peristiwa-peristiwa tertentu, seperti kesimpulan dalam kontrak bisnis., mengharuskan pemberian hadiah. Karena pemberian hadiah merupakan bagian integral dari membangun hubungan global, maka perlu dimengerti seluk beluk seni memberi hadiah.

Pertukaran hadiah dalam konteks bisnis membutuhkan sejumlah protokol yang dinyatakan atau tidak dinyatakan. Misalnya pada budaya Barat yang individualistis terutama di Amerika Serikat, terkadang menganggap pemberian dan pembayaran uang sebagai bentuk penyuapan. Kutukan Amerika Serikat terhadap penyuapan begitu kuat, sehingga dilarang oleh Foreign Corrupt Practice Act yang “menetapkan bahwa menyuap pemerintah asing untuk memperoleh atau mempertahankan bisnis melanggar hukum”. Di Cina juga telah membentuk undang-undang yang menetapkan bahwa hadiah yang lebih dari 180 dolar AS sebagai suapan. Terlepas dari larangan ini, pertukaran hadiah tetap menjadi protokol bisnis yang umum. Namun perwakilan bisnis internasional harus

dapat membedakan antara apa yang dianggap hadiah dan apa yang dianggap suap.

Bagi pebisnis yang berpergian keluar negeri, penting untuk mengetahui tidak hanya pandangan lokal mengenai pemberian hadiah, namun juga hadiah apa yang pantas dalam budaya di mana suatu bisnis akan dilaksanakan dan kapan hadiah itu harus diberikan. Dalam budaya Jepang, pemberian hadiah merupakan ritual. Orang Jepang mengharapkan Anda untuk membuka hadiah yang mereka berikan, dan akan menyimpan hadiah yang Anda berikan, dan akan menyimpan hadiah yang Anda berikan pada mereka dan membukanya kemudian (sama seperti di Thailand). Sebagai bagian dari formalitas dari pemberian hadiah di Jepang dan sebagai cara untuk menyatakan rasa hormat, hadiah biasanya diberikan dan diterima dengan kedua tangan. Nishiyama dalam Samovar (2010:366) mengungkapkan bahwa hadiah dipertukarkan pada awal bisnis. Di Meksiko dan Cina, hadiah merupakan bagian dari hubungan bisnis.

5) Topik Pembicaraan yang Tabu

Berdasarkan dari pengalaman pribadi dalam bertemu orang lain, baik dalam urusan bisnis maupun sekedar bersenang-senang, kita perlu melakukan basa-basi dan bersosialisasi sebagai cara untuk saling mengenal. Oleh karena itu, dalam memilih topik dalam percakapan harus mengikuti peraturan budaya. Aturan ini menuntut

Anda untuk mempelajari topik apa yang dapat diterima dalam budaya tuan rumah, dan topik apa yang tabu.

Chaney dan Martin dalam Samovar (2010:367) menyatakan bahwa bagi orang Amerika, topik basa-basi yang paling populer adalah masalah cuaca atau komentar seputar lingkungan fisik sekitar, seperti pengaturan ruangan rapat atau beberapa aspek dari suatu bangunan. Ketika percakapan berlanjut, orang Amerika, karena merasa tidak nyaman dengan keheningan, ingin tahu dan percaya bahwa untuk mengumpulkan informasi mengenai rekan bisnis mereka, mungkin menanyakan pertanyaan pribadi mengenai orang lain. Bagi pebisnis Amerika, pertanyaan pribadi tidak dianggap sebagai hal yang tabu dalam konteks bisnis.

Schmidt dalam Samovar (2010:368) menjelaskan bahwa ada beberapa topik yang dianggap tabu dan harus diperhatikan dalam melakukan percakapan dalam konteks bisnis. Misalnya, topik politik. Politik tidak dianggap tabu bagi orang-orang Amerika dan mereka seringkali memperdebatkannya. Namun, membicarakan politik dengan orang Chili, Argentina atau Venezuela mungkin menciptakan situasi yang tidak nyaman, karena kejadian yang tidak menyenangkan di masa lalu atau masa sekarang dalam sejarah negara mereka. Membahas masalah sosial yang sensitif, terutama yang berkaitan dengan agama dan kelompok etnis harus dihindari.

Contoh topik yang tabu berikutnya adalah keluarga. Bagi orang Amerika Serikat, merupakan hal yang umum untuk menanyakan kepada rekan kerja seperti “Bagaimana keadaan keluargamu?” Namun, pertanyaan tersebut dianggap tidak pantas di Arab Saudi. Sedangkan Afrika Selatan, pertanyaan mengenai hal-hal pribadi, seperti status pernikahan seseorang dan perbedaan etnis atau politik juga harus dihindari.

Contoh yang terakhir adalah lelucon. Lelucon tidak berlaku dalam setiap budaya, karena ada perbedaan dari apa yang diartikan suatu budaya sebagai suatu lelucon. Di Amerika Serikat, perempuan, orang tua dan penguasa terkadang menjadi target lelucon. Namun, dalam banyak budaya, membuat lelucon mengenai ketiganya dianggap tidak lucu. Salah satu budaya yang dimaksud adalah Jepang.

2.2.5.2 Manajemen Antar Budaya

Seorang manajer bisnis memiliki tugas yang sangat beragam. Salah satu tugas yang menjadi tujuan utama seorang manajer bisnis adalah memotivasi karyawannya untuk bekerja secara kooperatif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang manajer internasional, kekompleksan tugas ini dipersulit oleh pengaruh budaya. Hal itu karena budaya memiliki pandangan berbeda mengenai teknik manajemen yang baik dan buruk.

Early dan Ang dalam Samovar (2010:369) menyatakan bahwa pemahaman mengenai perbedaan budaya ini akan meningkatkan kemampuan untuk memenuhi berbagai tuntutan sebagai manajer internasional. Dua perbedaan utama yang dinyatakan oleh Early dan Ang berhubungan dengan (1) kepemimpinan manajerial, dan (2) bagaimana manajer menghadapi proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

1) Gaya Kepemimpinan

Amerika Serikat : Manajer Amerika Serikat memiliki gaya yang menekankan “doing” (tindakan) dibandingkan “being” (ada), individualisme dibandingkan kolektivitas, dan jarak kekuasaan yang dekat dibandingkan dengan jarak kekuasaan yang jauh. Di Amerika Serikat, manajer menghargai prestasi dan inisiatif pribadi, tindakan serta akibat, dan berusaha mengurangi perbedaan status. Dalam budaya yang berorientasi tindakan, manajer kadang memberikan inspirasi karyawan dengan menjanjikan promosi, kenaikan gaji, bonus dan bentuk lain dari pengakuan publik.

Jepang : Budaya Jepang secara tradisional berorientasi pada kelompok dan memberi perhatian terhadap seseorang dihindari. Karakteristik dari gaya manajemen Jepang menjunjung tinggi nilai yang ditempatkan pada karyawan yang terintegrasi secara harmonis dalam suatu organisasi yang dianggap sebagai keluarga besar. Jepang juga merupakan budaya hierarkis di mana rasa hormat kepada atasan dianggap sebagai ukuran komitmen terhadap suatu

organisasi dan misinya. Jadi, ketika seorang manajer menekankan prestasi kelompok dan pada saat yang sama ia juga sedang berusaha mendapatkan rasa hormat.

Meksiko : Pendekatan manajerial di Meksiko menekankan hubungan status. Kras dalam Samovar (2010:371) menyimpulkan bahwa eksekutif asal Meksiko sangat menghargai otoritas. Ditanamkan dalam diri mereka untuk menerima otoritas tertinggi dalam diri orangtua dan kadang kala, orang yang lebih tua. Sebagai akibatnya, eksekutif muda tidak pernah mempertanyakan atau berkomentar terhadap keputusan yang diambil oleh superior mereka, bahkan ketika mereka benar-benar tidak menyetujuinya.

Korea dan Cina : Morrison dalam Samovar (2010:370) menyatakan bahwa di Korea, atasan merupakan raja di perusahaan dan karyawan memperlakukannya dengan hormat. Hubungan kekuasaan juga merupakan penentu utama interaksi sosial di Cina, baik di luar maupun di dalam konteks bisnis. Dalam budaya yang dipengaruhi ajaran Confusius, senioritas merupakan sumber kekuasaan utama. Di Cina, senioritas berasal dari usia dan lamanya seseorang bekerja di organisasi tersebut. Senioritas tidak hanya memiliki rasa hormat, tetapi juga melumpuhkan kritik dalam masyarakat Cina. Schmidt dalam Samovar (2010:371) menyatakan bahwa seseorang dengan posisi yang tinggi menunjukkan rasa hormat pada bawahan, bagaimanapun, perbedaan status selalu ada. Jika seorang manajer

tersebut tidak mampu untuk mengambil keputusan, hal ini berarti bahwa manajer tersebut tidak mampu untuk mengambil keputusan sendiri. Dalam negara dengan jarak kekuasaan yang besar seperti Singapura, manajer cenderung otokratis atau paternalistik.

2) Gaya Pengambilan Keputusan

Adler dalam Samovar (2010:371-372) mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan merupakan peranan utama manajer. Pengambilan keputusan dapat terjadi dalam konteks yang berbeda-beda dan salah satunya ada konteks bisnis internasional. Manajer bisnis internasional harus menyadari siapa yang membuat keputusan dan bagaimana keputusan tersebut diambil. Dalam sektor perusahaan, keputusan biasa berasal dari hasil top-down. Keputusan dibuat oleh pihak eksekutif yang bertanggung jawab penuh dalam pengambilan keputusan dan keputusan tersebut kemudian disebarkan ke bawahan melalui struktur yang berwenang.

Dalam perusahaan Amerika Serikat, otoritas untuk membuat keputusan penting berada dalam tangan individual dari tingkat atas yang memungkinkan proses yang cepat ketika diperlukan. Manajer Amerika pada umumnya berharap mendapat masukan, namun tidak ada jaminan hal ini akan terjadi atau bahwa pemikiran mereka akan mempengaruhi keputusan akhir.

Manajer di perusahaan Arab dan Nigeria juga menerapkan pengambilan keputusan oleh mereka yang memiliki posisi yang tinggi sama seperti di Amerika Serikat. Di Arab, gaya manajemen yang ditetapkan adalah gaya manajemen ketat atas pengambilan keputusan yang melibatkan intruksi yang jelas pada bawahan, tanpa mendengar atau mengizinkan masukan dari mereka. Manajer Arab mempertahankan kontrol ketat dan mengharapkan kecepatan dan kepatuhan dari para bawahan. Di Nigeria, manajer dianggap memiliki posisi yang tinggi dan pendelegasian wewenang kepada yang lain hampir tidak pernah terjadi. Di samping itu, seorang manajer tidak akan mencari masukan dari orang lain karena dapat merendahkan kredibilitasnya.

Berbeda dengan tiga contoh dari negara di atas, ada banyak budaya di mana manajer melibatkan suatu kelompok dalam setiap langkah dalam proses pembuatan keputusan dan salah satunya adalah Jepang. Di Jepang, orientasi kelompok yang kuat dan penekanan pada stabilitas sosial merupakan perhatian yang menonjol dalam pengambilan keputusan berdasarkan konsensus. Proses pengambilan keputusan di Jepang di mulai dari manager tingkat menengah melalui prosedur bottom-up yang dikenal sebagai ringi seido. Dalam proses ini, seorang atau beberapa karyawan mempersiapkan proposal tertulis (ringi sho). Kemudian semua bagian organisasi akan membahas proposal tersebut dalam diskusi (nemawashi). Dalam

setiap tingkatan, pengaruh baik dari saran yang ada akan dianalisis, dan jika setiap orang setuju, maka manager akan mengesahkan proposal tersebut dan mengirimkannya kepada manajemen yang lebih tinggi dan level eksekutif. Informasi yang detail mengenai setiap aspek dari proposal harus diperoleh, disebarkan, dipelajari, dan dibahas. Ketika keputusan bersama dicapai, bagaimanapun, implementasinya cepat dan mencakup semuanya, akibat dari keterlibatan sejumlah besar karyawan dalam pengambilan keputusan mulai dari awal hingga akhir.

2.2.5.3 Negosiasi Bisnis Antar Budaya

Negosiasi memiliki peranan penting dalam bisnis internasional seperti dalam merger internasional, joint venture, ekspor dan impor, perjanjian hak paten, dan setiap usaha komersial lintas budaya. Negosiasi baik domestik maupun internasional melibatkan perwakilan dari organisasi yang berbeda bekerja untuk mencapai keputusan yang saling menguntungkan, di aman dalam waktu yang sama berusaha untuk mengurangi perbedaan, kesalahpahaman, dan konflik. Untuk mencapai tujuan ini, mereka mengandalkan komunikasi. Peranan komunikasi begitu penting, sehingga Drake dalam Samovar (2010:374) menyebutnya sebagai “negosiasi hidup-darah,” dan hal tersebut sering dilewatkan dalam studi mengenai negosiasi.

1) Persepsi atau Negosiasi Yang Berbeda

Budaya mempengaruhi bagaimana orang-orang memandang proses negosiasi sebagai suatu keseluruhan, persepsi mereka mengenai rekan mereka dan bagaimana mereka sebenarnya melakukan penawaran. Di Amerika Serikat, pendekatan dalam negosiasi merupakan akibat dari tradisi Yunani klasik mengenai kepandaian retorik, argumentasi, debat, dan persuasi. Perwakilan dagang dan perusahaan di Amerika Serikat kadang bernegosiasi dengan pendekatan yang langsung dan kadang bertentangan. Mereka biasanya melihat proses penawaran sebagai musuh, didorong oleh tujuan untuk menang. Ada juga penekanan terhadap hasil yang cepat yang akan meningkatkan keuntungan yang menghasilkan pandangan jangka pendek. Hubungan di sisi lain, terutama hubungan jangka panjang, merupakan pertimbangan yang kedua.

Pandangan Amerika Serikat dapat dengan mudah menciptakan masalah ketika pebisnis Amerika bernegosiasi dengan anggota budaya kolektif. Misalnya, negosiator asal Jepang dan Cina memiliki pandangan jangka panjang mengenai spekulasi bisnis. Tujuan pertama mereka adalah untuk membangun hubungan, menetapkan tingkat kepercayaan, dan menentukan keinginan untuk memasuki asosiasi dengan organisasi yang lain. Begitu pula dengan Meksiko. Mereka menghargai atmosfer kerja yang lebih bersahabat serta rileks, bebas konflik, dan konfrontasi. Filosofi yang tidak bertentangan dalam budaya ini lebih kolektif dan berfokus pada

kepentingan bersama, meningkatkan pandangan “win-win”. Hal ini bertentangan dengan pandangan Amerika yang lebih agresif dalam “business is business”. Pandangan Asia dan Meksiko terhadap negosiasi “win-win” dan tidak agresif juga bertentangan dengan yang ditemukan di Timur Tengah. Di Timur Tengah, seorang negosiator harus kuat dan dinamis namun juga dilihat sebagai seorang yang tulus dan terikat pada kepercayaannya.

Orang Rusia merupakan kelompok lain yang berpikir bahwa negosiasi merupakan suatu forum untuk berdebat dan kesempatan untuk meyakinkan orang lain apa yang benar dari sisi mereka. Orang Rusia kadang mengartikan tawaran untuk membuat konsensi sebagai tanda kelemahan. Dibandingkan berkompromi dengan suatu masalah, mereka akan mengulangi pertanyaan mereka dengan harapan bahwa tim negosiasi yang lain akhirnya akan menyadari kebenaran posisi orang Rusia tersebut.

2) Pemilihan Negosiator

Pemilihan tim negosiasi berakar dalam budaya dan kriteria tersebut meliputi pengetahuan mengenai topik permasalahan, hubungan keluarga, pengalaman negosiasi, usia, status, pengetahuan teknis dan atribut pribadi. Orang Amerika Serikat memilih anggota dalam tim negosiasi berdasarkan kemampuan manajerial yang telah terbukti, kompetitif dan kemampuan verbal dengan sedikit perhatian terhadap posisi mereka dalam perusahaan. Mereka dipilih bukan

karena status mereka melainkan karena keefisienan dan bahkan kemampuan persuasif mereka.

Dalam budaya lain, perbedaan sifat mempengaruhi seseorang dipilih sebagai kelompok negosiasi. Di Cina, Jepang dan Timur Tengah, status anggota tim merupakan pertimbangan penting. Melibatkan karyawan perusahaan yang memiliki posisi yang tinggi. Di Asia Timur, jumlah orang dalam tim juga menandakan tingkat pentingnya suatu negosiasi-semakin banyak pesertanya, semakin pentinglah negosiasi tersebut.

Usia negosiator dapat menjadi suatu faktor penting. Bagi orang Cina dan Korea, biasanya mereka mengirimkan anggota perusahaan yang lebih tua untuk memimpin tim negosiasi. Malaysia cenderung memperhatikan usia dalam tim negosiasinya. Menurut Gannon dalam Samovar (2010:376) bahwa orang Malaysia sering mengutus orang yang lebih senior atau lebih tua yang akan berbicara terlebih dahulu dalam sebuah rapat.

Faktor lain yang berperan penting dalam negosiasi adalah gender, terutama dalam negara muslim. Di Arab Saudi, di mana perempuan dianggap lebih rendah dibandingkan laki-laki dalam arena bisnis, sehingga beberapa ahli menyarankan untuk tidak menyertakan perempuan dalam tim negosiasi ketika berhubungan dengan orang Arab.

3) Etika Negosiasi

Budaya membentuk etika seseorang baik dalam tingkat pribadi maupun nasional. Sebagai bagian dari perencanaan negosiasi komersial, penting untuk memahami etika bisnis dalam budaya tuan rumah. Amerika Serikat memiliki peraturan yang melarang praktik suap ataupun gratifikasi dalam negosiasi bisnis. Namun, di beberapa negara, suap, pembayaran keuangan atau hadiah dianggap sebagai hal yang wajar dalam proses negosiasi. Misalnya, di India, masyarakat yang berdasarkan hubungan, hadiah atas jasa seseorang tidak dianggap sebagai korupsi. Di Rusia, suap telah menjadi etika untuk membalas jasa koneksi atau pengaruh kepada orang yang memberikan jasa tersebut.

Menurut Ferraro dalam Samovar (2010:377) bahwa walaupun relativitas etika lintas budaya ini menyebabkan ambiguitas, tetap imperatif bahwa usaha internasional menghindari orang-orang sukses, di semua biaya, pelaku melanggar etika, baik milik mereka maupun milik rekan bisnis mereka. Bertindak menurut etika dan dengan integritas tidak hanya merupakan hal yang tepat untuk dilakukan, namun juga baik untuk bisnis dan perjalanan karier seseorang.

4) Berpartisipasi dalam Negosiasi Bisnis Antar Budaya

Menurut, Cellich dan Jain dalam Samovar (2010:377) komunikasi antara dua negosiator cenderung lebih sulit dan

kompleks ketika hal tersebut hanya melibatkan orang dari lingkungan budaya beragam dibandingkan ketika hal tersebut hanya melibatkan orang dengan latar belakang yang sama. Kesulitan umum dapat dilihat dalam gaya komunikasi yang tidak sama. Menurut Samovar ada lima gaya yang dapat menimbulkan masalah yang terdiri dari (1) formalitas dan status, (2) kecepatan dan kesabaran, (3) gambaran emosi, (4) bentuk komunikasi langsung dan tidak langsung, serta (5) bukti dan “kebenaran.”

a) Formalitas dan Status

Pandangan budaya terhadap formalitas, gelar dan status mempengaruhi cara berpakaian, tindakan, dan gaya komunikasi seseorang. Pandangan ini penting karena hal ini merupakan fitur penting pada meja negosiasi. Adler dalam Samovar (2010:378) menegaskan bahwa budaya Amerika Serikat bangga akan egalitarian, pendekatan informal dalam hidup, di mana gelar tidak dianggap penting dan perayaan dianggap membuang-buang waktu. Orang Amerika berusaha untuk mengurangi perbedaan status selama bernegosiasi. Misalnya, mereka menggunakan nama pertama untuk mendukung kesetaraan dan ketidakformalan.

Tindakan yang dijelaskan Adler dapat membingungkan dalam budaya Eropa, seperti Perancis, Jerman, dan Inggris. Di ketiga negara tersebut, formalitas berperan penting dan gelar

merupakan bagian penting dalam identitas seseorang. Perwakilan dari Cina, Jepang, dan Korea akan mengharapkan negosiasi dilaksanakan dengan lebih formal dibandingkan perwakilan dari Australia (budaya informal). Orang Korea lebih menyukai gelar dibandingkan nama, bahkan diantara mereka sendiri.

b) Kecepatan dan Kesabaran

Kecepatan suatu negosiasi terjadi berbeda secara budaya dan harus dipahami oleh semua orang yang akan berbisnis dalam lingkungan antarbudaya. Pebisnis Amerika memiliki pandangan bahwa harus cepat dalam berbisnis. Mereka berpikir untuk tidak membuang-buang waktu dan berusaha mendapat tanda tangan untuk kontrak dan kemudian melakukan bisnis yang lain. Dalam beberapa budaya, keinginan untuk cepat-cepat ini akan memiliki akibat yang negatif. Tindakan pebisnis Amerika yang seperti itu dalam negosiasi internasional dapat mengakibatkan frustrasi atau diasingkan rekan negosiasi mereka.

Berbeda dengan Amerika Serikat, negosiasi yang cepat bukan merupakan pendekatan yang populer terutama bagi orang Cina dan Jepang. Shi dan Wright dalam Samovar (2010:378) menyatakan bahwa negosiasi bisnis di Cina membutuhkan kesabaran dan keuletan. Dengan merujuk pada negosiasi orang Jepang, Nishiyama dalam Samovar (2010:378) menambahkan bahwa mereka sangat hati-hati dan mau menghabiskan banyak

waktu ketika melakukan negosiasi internasional. Bagi orang Cina dan Jepang, mereka memandang rencana komersial seperti pernikahan yang merupakan sesuatu yang bertahan lama dan menguntungkan kedua belah pihak. Maka, mereka mau mengambil waktu untuk memastikan bahwa hubungan dengan organisasi lain akan cocok dan produktif.

Di Amerika Latin, negosiasi bisnis juga dilakukan dengan lebih lambat. Di Argentina dan Meksiko, hubungan interpersonal juga penting, sehingga sejumlah waktu dihabiskan untuk membangun hubungan sebelum memulai suatu bisnis. Perhatian yang sama dengan hubungan serta hubungannya dengan kecepatan dan kesabaran ditemukan di India. Menurut Grihault dalam Samovar (2010:379) bahwa sama halnya di India, keputusan diambil dengan sangat lambat. Tidak ada gunanya untuk membuat tenggat waktu yang ketat.

c) Menyatakan Emosi

Di Amerika Serikat, pernyataan emosi merupakan hal normal dan diharapkan bagi orang untuk menggunakan sejumlah perilaku non-verbal untuk mengungkapkan perasaan mereka. Budaya Amerika mengajarkan bahwa adalah bagian interaksi sosial yang alami untuk menyatakan rasa senang, tidak senang, rasa marah atau emosi lainnya melalui tanda-tanda non-verbal.

Pada bangsa Cina, Jepang, Korea dan Filipina, ungkapan emosi dianggap merusak keharmonisan dan berusaha untuk dihindari. O'Rourke dalam Samovar (2010:379) menjelaskan bahwa masyarakat Jepang menghargai sensitivitas emosi, mereka tidak akan menyatakan emosi selama transaksi bisnis dan kontrol diri serta rasa hormat dianggap penting ketika menanggapi klien. Misalnya, ketika menyetujui harga, biasa bagi seseorang Jepang untuk tidak berdebat atau untuk tetap diam ketika ia merasa ia benar.

Dalam budaya lain, seperti Meksiko dan Timur Tengah, pernyataan emosi diharapkan dan dianggap sebagai cara untuk menekankan dan memperkuat posisi negosiasi. Morrison dalam Samovar (2010:379) menyatakan bahwa negosiator Rusia juga sangat emosional dan dikenal memperkuat posisinya dengan meninggalkan rapat dengan marah, hanya untuk secepatnya kembali ke meja.

d) Bahasa Langsung dan Tidak Langsung

Gaya Komunikasi verbal seseorang negosiator, terutama ketika diterapkan pada penggunaan bahasa langsung dan tidak langsung, dapat juga merupakan sumber kesulitan dalam bisnis internasional. Dalam budaya kolektif seperti di Cina, Jepang, Korea dan Indonesia menghargai nilai untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan rekan negosiasinya. Oleh karena

itu, mereka cenderung menggunakan gaya komunikasi tidak langsung. Orang Cina dan Jepang sungkan memberikan jawaban negatif secara langsung, sebaliknya menggunakan istilah yang tidak jelas dan pernyataan yang samar-samar seperti “Hal itu mungkin sulit” dan “Akan kami pikirkan lagi.” Kedua contoh istilah ini biasanya bermakna “tidak”. Dalam budaya Timur Tengah, mereka menggunakan pendekatan yang lebih langsung dari penggunaan bahasa dibandingkan dengan budaya Asia dan Asia Tenggara. Orang Arab menggunakan gaya komunikasi yang bercirikan perkataan yang kuat, dinamis dan berlebihan.

e) Bukti dan “kebenaran”

Interpretasi budaya terhadap suatu bukti dan kebenaran dapat berbeda. Pemahaman terhadap hal tersebut penting pada negosiator sebelum memulai proses penawaran. Banyak orang Amerika yang cenderung bergantung pada observasi objektif untuk menyatakan fakta. Kebenaran merupakan sesuatu yang dapat diuji. Statistik dan pengetahuan empiris merupakan hal yang penting. Keinginan untuk bergantung pada fakta juga merupakan bagian dari gaya negosiasi yang diterapkan oleh eksekutif Jerman, Swedia, dan Inggris.

Di Amerika Latin, keputusan kadang didasarkan pada data subjektif dan didukung oleh perasaan subjektif. Perasaan tersebut berkaitan dengan iman yang kuat dalam gereja yang

dianggap sumber “kebenaran”. Kepercayaan dalam iman ini kadang mengakibatkan perasaan fatalisme yang kuat di antara orang Amerika Latin. Singkatnya, orang Amerika Latin jauh lebih terkesan dengan pengaruh fatalisme dan emosi dibandingkan dengan sejumlah fakta disertai yang logis.

Pebisnis dari negara di daerah Pasifik, walaupun merupakan negosiator handal, juga bergantung pada interpretasi subjektif sebagai sumber bukti dan kebenaran. Di Korea dan Cina, sumber interpretasi subjektif tersebut biasanya adalah pemerintah. Dalam negara Arab, kombinasi kepercayaan agama dan pandangan penguasa mempengaruhi bagaimana suatu keputusan dibuat.

2.2.5.4 Manajemen Konflik

Konflik merupakan aspek yang tidak dapat dihindari dalam semua hubungan. Jika tidak ditangani dengan tepat, konflik dapat mengarah pada masalah yang tidak dapat diperbaiki dan berujung pada pemisahan serta kehilangan kesempatan dalam bisnis. Budaya menentukan bagaimana konflik dilihat dan diatur. Bisnis lintas budaya ditandai oleh nilai, idealisme, kepercayaan, dan perilaku peserta yang berbeda menjadi media perselisihan. Samovar merekomendasikan beberapa hal yang berhubungan dengan cara mengatasi konflik dalam bisnis seperti (1) beberapa pendekatan Barat untuk mengatasi konflik, (2) bagaimana budaya lain

menghadapi konflik, dan (3) kemampuan manajemen konflik yang dapat diterapkan langsung dalam komunikasi antarbudaya.

1) Konflik : Perspektif Amerika

Di Amerika Serikat, orang berorientasi pada tujuan pribadi untuk sukses dan mereka merasa bahwa hubungan dan keanggotaan kelompok menghalangi pencapaian tujuan. Oleh karena dorongan yang kuat untuk menyatakan ketertarikan pribadi, masalah bisnis, baik masalah dalam organisasi atau transaksi lintas budaya, kadang menghasilkan konflik interpersonal. Beamer dan Varner dalam Samovar (2010:383) menyatakan bahwa konflik dalam konteks bisnis biasanya timbul dari 5 area pertentangan, yaitu ketidaksetujuan terhadap tugas, proses, alokasi sumber, tujuan, dan kekuasaan. Dalam menghadapi area konflik ini, orang Amerika memiliki beberapa pendekatan dasar dalam menghadapi konflik. Pemahaman terhadap pendekatan tersebut membantu para negosiator untuk mengatasi konflik selama menghadapi transaksi bisnis dengan orang dari budaya yang berbeda. Berikut lima pendekatan Amerika Serikat dalam menghadapi konflik.

a) Avoiding

Merupakan strategi yang berdasarkan asumsi bahwa konflik akan hilang jika diacuhkan. Dalam beberapa kasus, pendekatan ini merupakan cara yang paling cepat untuk mengatasi konflik.

Namun, kadangkala pendekatan ini menyebabkan situasi konflik yang meningkat. Banyak orang Amerika yang tidak menyukai masalah yang tidak selesai dan memiliki kebutuhan untuk mengutarakan pendapat mereka dan menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, avoiding jarang menjadi solusi yang memuaskan dan berlangsung lama.

b) Accomodating

Merupakan salah satu bentuk mengatasi konflik yang erat hubungannya dengan avoiding. Perbedaannya adalah bahwa dalam accommodating, seseorang berusaha menyenangkan orang lain. Menurut Schmidt dalam Samovar (2010:384), orang yang mencari koneksi, memiliki kebutuhan afiliasi dan peduli mengenai hubungan kadang lebih menyukai pendekatan accommodating terhadap konflik. Dalam beberapa kesempatan, pendekatan ini menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan dan hubungan yang tegang yang ditandai dengan pendekatan lemah serta pengorbanan diri.

c) Competition

Merupakan salah satu pendekatan manajemen konflik yang dimanfaatkan dalam budaya individualitas, terutama di Amerika Serikat. Melalui pendekatan ini, setiap individu ditantang untuk saling mengalahkan untuk memperoleh

kemenangan. Pendekatan ini hanya efektif apabila diterapkan pada budaya individualitas yang menekankan pada kesuksesan pribadi. Akan tetapi, pendekatan ini tidak akan efektif pada budaya kolektif yang menekankan keharmonisan dalam kelompok.

d) Compromising

Menurut Morreale, Spitzberg dan Barge menyatakan bahwa kompromi untuk mengambil jalan tengah, dengan masing-masing pihak setuju atas suatu konsesi. Dalam pendekatan ini, orang-orang biasanya menyerah atau melakukan pertukaran sesuatu dalam rangka mengatasi konflik. Strategi ini didasarkan atas kepercayaan bahwa lebih baik memperoleh sesuatu dibandingkan tidak sama sekali.

e) Kolaborasi

Defleur dalam Samovar (2010:385) menjelaskan bahwa kolaborasi sebagai usaha untuk mempertahankan hubungan yang produktif dalam mengatasi ketidaksetujuan ketika bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan menggunakan cara yang kreatif, tujuan dan kebutuhan setiap orang dapat dicapai. Kolaborasi merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk mengatasi konflik, karena konflik dilihat dari cara yang positif. Kolaborasi juga merupakan

metode populer di Amerika Utara di mana kedua belah pihak tetap menjaga tujuan mereka pada dan pada saat yang sama tetap bekerja sama.

2) Konflik : Perspektif Internasional

Walaupun konflik merupakan bagian dari setiap aspek konteks bisnis, setiap cara budaya melihat dan menghadapi konflik menunjukkan sistem nilainya. Seperti yang kita sebutkan sebelumnya bahwa konflik merupakan bagian dari kompetisi dan “ekspresi-diri” dan sehingga dapat berguna.

Di Timur Tengah, orang melihat konflik sebagai cara hidup alami. Orang-orang diharapkan memiliki perasaan yang kuat terhadap banyak isu dan untuk menyatakan perasaan tersebut dengan cara yang hidup dan bertentangan. Bagi orang Yunani, pendekatan ekspresif terhadap konflik dan bangga terhadap tradisi lama mengenai argumentasi dan debat.

Secara umum, budaya kolektif tidak suka akan konflik yang terbuka dan langsung. Mereka beranggapan bahwa hal tersebut merupakan ancaman terhadap keserasian dan stabilitas organisasi dan hubungan antara anggota kelompok. Bagi orang Jepang, konflik dianggap sebagai hal yang memalukan dan membingungkan karena berpotensi mengacaukan keharmonisan sosial. Mereka percaya bahwa perselisihan harus diselesaikan secara pribadi dan cenderung mengambil keputusan tanpa pertentangan. Dalam mengatasi

konflik, perusahaan milik Jepang menggunakan diskusi dalam kelompok kecil dan menggunakan perantara yang terpercaya.

Pandangan bangsa Jepang mengenai konflik juga ditemukan pada bangsa Cina di mana keharmonisan sosial merupakan hal yang penting. Walaupun orang Cina merupakan negosiator yang handal dan kadang sulit untuk ditawar, namun mereka berusaha untuk menghindari konflik langsung. Orang Cina merasa lebih nyaman menghindari (diam) atau berkompromi sebagai taktik untuk menghadapi konflik sebagai gaya konflik berkonteks tinggi yang kuat.

Budaya Latin juga memandang dan menghadapi konflik dengan cara yang menunjukkan nilai budaya mereka seperti Brazil contohnya. Budaya Brazil menghargai persahabatan baik dalam interaksi pribadi maupun bisnis, konflik dianggap sebagai hal yang harus dihindari. Dalam konteks bisnis misalnya, protokol membutuhkan orang-orang saling merasa nyaman, dan konflik interpersonal mengganggu kenyamanan tersebut. Orang Meksiko merupakan kelompok lain yang tidak menikmati konfrontasi langsung. Bagi mereka, menghindari konflik kadang lebih disukai dibandingkan konfrontasi langsung dalam menghadapi isu konflik.

Beberapa budaya Eropa dan Skandinavia juga menghadapi konflik dengan cara yang berbeda dengan Amerika Serikat. Bagi orang Jerman, konflik pada umumnya dihindari, tidak dengan

menekankan pada hubungan pribadi yang harmonis atau dengan melancarkan perbedaan pendapat, namun dengan mempertahankan formalitas dan jarak sosial. Bagi orang Perancis, kehilangan kontrol dan terlibat dalam konflik sosial merupakan tanda kelemahan. Sedangkan orang Swedia juga mencoba menghindari konflik dalam konteks bisnis. Menurut Morrison, Conaway dan Douress dalam Samovar (2010:387) menyatakan bahwa orang Swedia percaya bahwa proposisi yang ideal, ketika digunakan untuk kebaikan kedua belah pihak, akan meninggalkan sedikit ruang untuk negosiasi lebih lanjut. Solusi menang-menang yang dicari dalam suatu negosiasi.

3) Mengatasi Konflik Antar Budaya

Samovar menyatakan bahwa dalam memandang dan mengatasi konflik berakar dalam budaya. Namun, beberapa kemampuan untuk menghadapi konflik dapat digunakan terlepas dari dengan budaya mana seseorang berinteraksi. Berikut beberapa keterampilan tersebut.

a) Identifikasi Isu Yang Mengakibatkan Masalah

Semovar menyatakan bahwa perlu menemukan apa yang menjadi inti permasalahan. Tidak logis untuk memperdebatkan poin tertentu hanya untuk menemukan apakah rekan negosiasi/bisnis mengerti inti dari kontroversi. Keinginan untuk

mengisolasi ketidaksetujuan ini menunjukkan keinginan untuk membahas “keyakinan yang baik.” Hal tersebut juga menghilangkan kekhawatiran dalam rapat negosiasi. Ketika satu pihak mengklarifikasi isu tersebut, semua pihak dapat mulai untuk berfokus pada solusi dibandingkan pada kontroversi.

b) Jaga Pikiran Anda Untuk Tetap Terbuka

Samovar menyarankan untuk berpikir secara terbuka ketika menghadapi konflik. Dengan berbicara secara terbuka, seseorang pebisnis/negosiator tidak sedang memberikan persetujuan buta kepada argumen orang lain dan mengabaikan prinsip pebisnis/negosiator tersebut. Namun, hal ini menunjukkan manfaat dari mencoba untuk melihat dari cara pandang yang lain dan tetap terbuka terhadap posisi orang lain.

Roy dan Oludaja dalam Samovar (2010:387) menasihatkan, “Dekati konflik dengan keterbukaan. Kenali bahwa ada banyak hal yang perlu dipelajari melalui peserta yang lain sebagai orang dan cara pandang mengenai posisi mereka.”

c) Jangan Terburu-buru

Samovar menyarankan untuk tidak terburu-buru menyelesaikan masalah ketika berinteraksi dengan anggota dari budaya kolektif. Singkatnya, ketika konflik timbul, seorang

pebisnis/negosiator harus memperlambat seluruh proses negosiasi ketika konflik timbul. Ting-Toomey dalam Samovar (2010:387) menyatakan, “Sensitiflah terhadap pentingnya pengamatan yang tenang dan hati-hati.” Ting-Toomey juga menawarkan nasihat berikut ketika menghadapi masalah : “Gunakan keheningan, berhentilah sejenak, dan tunggulah giliran Anda berbicara dengan sabar.”

d) Jagalah Konflik Agar Berpusat Pada Ide Bukan Pada Orangnyanya

Semovar (2010:388) menyatakan, terlepas dari budayanya, tidak ada yang suka diancam atau ditempatkan dalam posisi yang tidak mengenakkan. Dengan demikian, penting untuk memisahkan suatu masalah dari seseorang. Hal ini menjaga negosiasi berfokus untuk menyelesaikan masalah yang menimbulkan konflik dibandingkan melibatkan kedua belah pihak mempertahankan ego masing-masing. Di budaya kolektif, orang-orang berusaha menjaga citra mereka. Jika pebisnis/negosiator menyerang lawan negosiasinya, “wajah” mereka sedang diancam. Oleh karena itu, untuk menghindari seseorang “kehilangan muka”, perlu tetap berfokus pada isi konflik dan bukan pada pribadinya.

2.2.6 The Richard Lewis *Cross-Culture Communication Model*

Model Lewis adalah *Model* dan pendekatan untuk menggambarkan budaya nasional yang diuraikan secara lengkap oleh Richard D. Lewis dalam bukunya “*When Cultures Collide : Leading Across Cultures*”. *Model* Lewis berfokus pada nilai-nilai dan komunikasi serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi perilaku, khususnya dalam pekerjaan. *Model* ini diterapkan oleh Lewis ke berbagai area seperti presentasi, *meetings*, *leadership*, *language of management*, motivasi, tim dan kepercayaan. *Model* ini dikembangkan sebagai alat praktis yang bisa mudah untuk diterapkan, untuk membantu karyawan berperilaku lebih produktif dalam situasi yang multikultural.

Model Lewis ini sama seperti *Model* yang lain, yaitu merupakan penyederhanaan dari realitas yang disajikan dalam penjelasan dari lapisan budaya yang kaya dan kompleks seperti daerah, pendidikan, profesi, gender, kelas, agama, generasi, etnis, perusahaan dan personal.

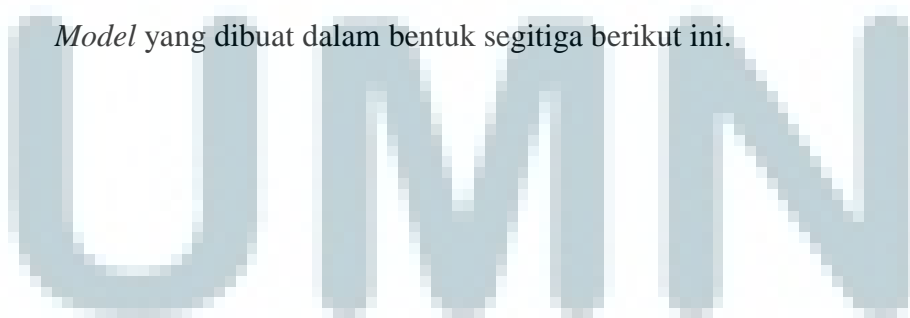
Lewis menyadari bahwa ada lebih dari 200 negara di dunia dengan keberagaman budaya-budaya dari negara tersebut yang sangat bervariasi dan berbeda satu dengan yang lain. Hal itu mengerakkan dirinya untuk melakukan penelitian demi mengkategorikan budaya-budaya dengan melakukan observasi jangka panjang dan ratusan penilaian terhadap profil-profil budaya kepada responden dari 68 kebangsaan. Dari hasil penelitian tersebut, Lewis kemudian mengkategorikan budaya-budaya yang ada di

dunia menjadi tiga kategori budaya utama, yaitu *linear-active*, *multi-active*, dan *reactive*.

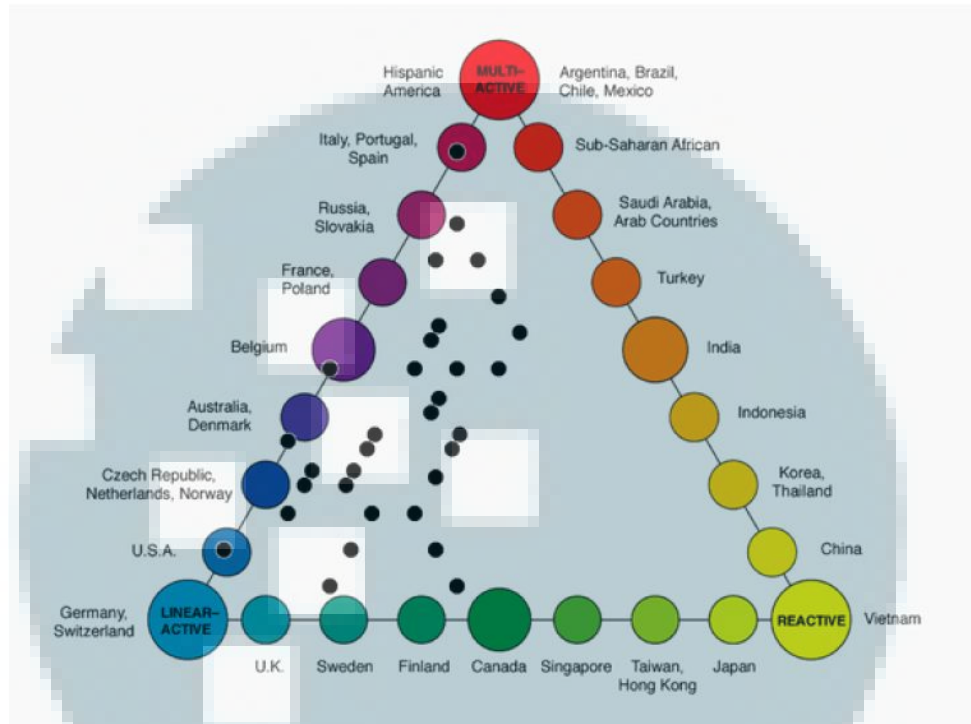
Gambar 2.1 *Cultural Categories* by Richard Lewis

LINEAR-ACTIVE	MULTI-ACTIVE	REACTIVE
Talks half the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at a time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Partly conceals feelings	Displays feelings	Conceals feelings
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Dislikes losing face	Has good excuses	Must not lose face
Rarely interrupts	Often interrupts	Doesn't interrupt
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Sticks to facts	Feelings before facts	Statements are promises
Truth before diplomacy	Flexible truth	Diplomacy over truth

Masing-masing kategori tersebut memiliki karakteristik-karakteristik utama. Karakteristik budaya tertentu bersifat lebih umum daripada yang lain, menurut Lewis hal tersebut dapat dilihat melalui penempatan negara di *Model* yang dibuat dalam bentuk segitiga berikut ini.



Gambar 2.2 Pemetaan Negara Berdasarkan Kategori Budaya (Lewis)

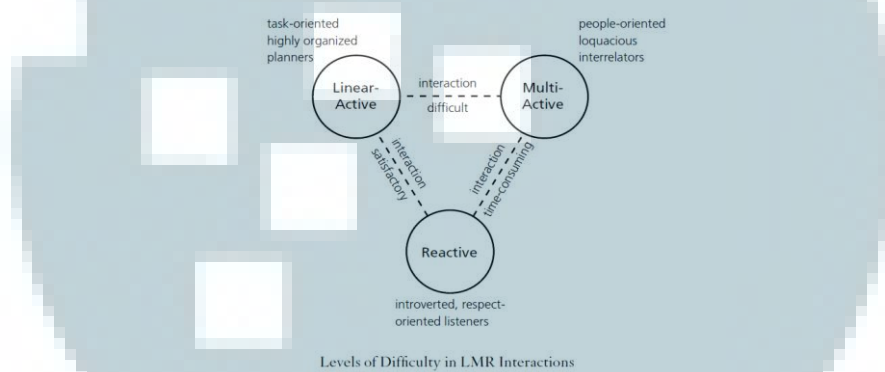


Titik-titik pada segitiga tersebut merupakan posisi orang – orang yang telah mengambil penilaian berbasis web di www.cultureactive.com. Posisi individu ini dipengaruhi oleh salah satu lapisan budaya seperti layaknya kontek. Sebagai contoh, seseorang mungkin memang orang Korea, tetapi ketika dia menjawab kuis mengenai *cultureactive* dalam bahasa Inggris di sekolah bisnis Amerika Serikat, maka berdasarkan bahasa dan harapan dari lingkungannya, orang tersebut akan cenderung menjawab lebih linear dibanding menjawab kuis tersebut di Korea dan dalam bahasa Korea.

Lewis kemudian membuat perbandingan antar satu kategori dengan yang lain. Lewis menyadari bahwa saat anggota dari kategori budaya yang berbeda mulai melakukan interaksi, jumlah perbedaan diantara masing

kategori tersebut lebih banyak dibandingkan dengan kesamaannya. Oleh sebab itu, Lewis kemudian membuat suatu diagram yang menjelaskan tingkat kesulitan dari interaksi antar anggota dari kategori budaya yang berbeda yang tersedia di bawah ini.

Gambar 2.3 Derajat kesulitan dalam LMR (Linear Multi Reactive) Interactions



Selain membuat diagram mengenai interaksi yang terjadi pada anggota setiap kategori beserta tingkat kesulitannya, Lewis juga membuat diagram-diagram yang lain yang mengilustrasikan hubungan antar kategori. Melalui diagram-diagram tersebut, dapat dilihat adanya persamaan diantara semua tipe kategori budaya, tetapi persamaan itu cenderung tipis diantara *linear-active* dan *multi-active*. *Reactive* cenderung cocok dengan dua kategori yang lain, karena mereka cenderung lebih reaktif dibandingkan inisiatif.

2.2.7 Kerangka Pemikiran

