

## BAB II

### KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang serta membedakan penelitian yang akan diteliti dengan penelitian sebelumnya, peneliti mengkaji beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan rujukan guna menyempurnakan penelitian yang sedang diteliti. Penelitian pertama membahas tentang literatur negosiasi antarbudaya yang terjadi di dalam sebuah bisnis yang berjudul *The Business of Business Negotiation: Intercultural Perspectives* dilakukan oleh Cai dan Drake (2016). Penelitian ini menyebutkan ada empat kuadran berdasarkan dua sumbu karya yang berkisar dari budaya khusus hingga budaya umum serta karya yang berkisar dari terapan hingga teoritis.

Selain itu penelitian tentang *Cross-cultural Communication in Business Negotiations* dilakukan oleh Huang (2010). Penelitian ini membahas tentang bagaimana budaya menjadi suatu acuan dalam proses belajar berbicara serta bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh komunikasi lintas budaya dalam negosiasi bisnis. Temuannya menunjukkan bahwa komunikasi lintas budaya mampu menyebabkan kegagalan negosiasi jika kurangnya pemahaman.

Penelitian tentang *Intercultural Know-how and Understanding: The Basis for Negotiations with Partners from the US* dilakukan oleh Pantelic dan Pinter (2016). Penelitian ini membahas mengenai panduan dalam bernegosiasi dengan mitra yang cenderung high context dan menghubungkan teori antarbudaya utama dengan pengalaman praktis perusahaan serta individu. Hasil temuan mengungkapkan bahwa semakin siap seorang negosiator dalam memahami budaya lawan, maka akan semakin tinggi keberhasilan mendapatkan peluang bisnis.

Penelitian tentang *Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion* dilakukan oleh Okoro (2012). Penelitian yang membahas mengenai evaluasi konstruktif serta analisis dalam etiket global serta komunikasi lintas budaya bagi manajer dalam tugas internasional. Penelitian menyebutkan bahwa kepekaan

terhadap suatu perbedaan budaya mampu mendapatkan keuntungan diri proliferasi serta pertumbuhan perusahaan skala internasional.

Selain itu penelitian tentang *Intercultural Negotiations in Global Business: A Contemporary and Comprehensive Literature Review* dilakukan oleh Gökmen (2019). Dalam penelitian ini membahas bagaimana suatu budaya berperan di dalam negosiasi yang terjadi dalam bisnis secara global. Analisis yang dilakukan guna mengetahui negosiasi bisnis secara global dalam konteks antarbudaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang negosiator global yang memiliki wawasan luas dan banyak informasi spesifik mengenai mitra dan mempertimbangkan terlebih dahulu bagaimana memanfaatkan informasi tersebut agar dapat menciptakan iklim positif yang akan menghasilkan situasi win-win.

Penelitian tentang *Negotiation style, speech accommodation, and small talk in Sino-Western business negotiations: A Hong Kong case study* dilakukan oleh Ladegaard (2011). Penelitian ini menganalisis pertemuan negosiasi antara pembeli berasal dari Denmark dan juga beberapa penjual yang didominasi orang Cina di pameran perhiasan di Cina. Perbedaan budaya diperlihatkan dalam penelitian ini *high context* dan *low context*. Hasil penelitian menyebutkan bagaimana komunikasi strategi dibutuhkan didalam proses negosiasi serta pemahaman perbedaan budaya.

Penelitian tentang Efektivitas Komunikasi Negosiasi dalam Bisnis dilakukan oleh Utami (2017). Penelitian mengenai komunikasi bisnis di dalam persaingan ini memiliki suatu tujuan menjelaskan mengenai seorang pebisnis mampu berkomunikasi lebih efektif akan membuat seseorang menjadi negosiator yang baik. Hasil penelitian juga menyebutkan bahwa negosiasi dijadikan sebagai suatu jembatan kepentingan antara produsen serta konsumen.

Penelitian tentang Perlunya Pemahaman Lintas Budaya dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa) dilakukan oleh Pratama dkk. (2015). Penelitian bertujuan mengetahui faktor yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis dan peran dari pemahaman lintas budaya di dalam suatu proses negosiasi bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis seperti budaya, gaya negosiasi, *time orientation*, *change tolerance*, *relationship*.

Penelitian tentang *When in Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations* dilakukan oleh Francis (2015). Penelitian ini membahas mengenai adaptasi kultural, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi manfaat serta pemodelan moderat yang dihipotesiskan guna menyertai model substansial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis dikembangkan untuk menguji efek dari perilaku adaptif selama negosiasi antarbudaya terjadi.

Penelitian tentang *Communication Cross-Cultural Business in China* dilakukan oleh Yani (2018). Penelitian ini membahas bagaimana kata made in china tersebar luas serta bagaimana Cina mampu bergerak secara cepat serta cerdas didalam perekonomian dunia. Penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana China mampu bersaing di pasar internasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelihaihan atau keahlian terhadap komunikasi lintas budaya merupakan faktor penting dalam influence ke pasar internasional.

Penelitian – penelitian terdahulu terkait negosiasi bisnis sebagian besar berfokus perbedaan budaya dalam negosiasi bisnis internasional dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian sebelumnya juga mengkaitkan negosiasi bisnis dengan mengkaji aspek –aspek seperti budaya *low context* dan *high context*, adaptasi kultural, dan proses negosiasi. Namun penelitian ini akan lebih lengkap dengan mengkaji aspek – aspek model negosiasi, negosiasi bisnis antarbudaya, budaya kolektivis, budaya individualistik, protokol bisnis, pola komunikasi yang dimana belum dibahas pada penelitian sebelumnya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

Tabel 2.1 Tabel Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Pendekatan dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The Business of Business Negotiation: Intercultural Perspectives</i> Deborah A. Cai & Laura E. Drake (2016)	Jenis penelitian yang digunakan Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif.	Negosiasi lintas budaya yang interdisipliner, menekankan pentingnya komunikasi efektif. Gaya negosiasi dari berbagai budaya (Soviet, Arab, Jerman, Swiss, dan lainnya), dengan asumsi bahwa kesadaran budaya mengarah pada kesuksesan karena memungkinkan adaptasi dengan mitra budaya.
2	<i>Cross-cultural Communication in Business Negotiations</i> Liangguan Huang (2010)	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif ( <i>Cultural Variables &amp; Cross-Cultural Communications Strategies</i> ).	Ketidaktahuan atau kecerobohan budaya apa pun di pihak eksekutif dapat menyebabkan kesalahan komunikasi dan kegagalan negosiasi.
3	<i>Intercultural Know-how and Understanding: The Basis for Negotiations with Partners from the US</i> Darko Pantelic Florian Pinter (2016)	Jenis penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Studi Kasus. ( <i>Cross Cultural Communication Geert Hofstede Cultural Dimension</i> )	Negosiasi lintas budaya, bersama dengan negosiasi apa pun dalam bisnis, membutuhkan kinerja yang luar biasa selama fase negosiasi utama persiapan. Semakin siap negosiator, semakin tidak terkejut dia akan apa pun yang datang di atau di sekitar meja negosiasi. Prasyarat utama dari kesepakatan adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pihak lain dan benar-benar memahami mitra bisnis.
4	<i>Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion</i> Ephraim Okoro (2012)	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif. ( <i>Internasional Management &amp; Cross-Cultural Communications</i> )	Keberhasilan bisnis global bergantung pada kepekaan budaya, manajemen keragaman, dan keterampilan komunikasi lintas budaya. Beberapa perusahaan berhasil bersaing di pasar global, sementara yang lain gagal karena kurangnya akulturasi manajer mereka.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Pendekatan dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	<i>Negotiation style, speech accommodation, and small talk in Sino-Western business negotiations: A Hong Kong case study.</i> Hans J.Ladegaard (2015)	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Studi Kasus	Negosiasi antara pembeli Denmark dan penjual Cina menunjukkan perbedaan gaya negosiasi, akomodasi linguistik, dan percakapan strategis untuk memeriksa kelayakan finansial. Pentingnya memahami nilai budaya serta menganjurkan pendekatan pragmatis dalam studi negosiasi bisnis lintas budaya.
6	Efektivitas Komunikasi Negosiasi dalam Bisnis Hans J.Ladegaard Faiqotul Isma Dwi Utami (2017)	Studi Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif. (Negosiasi)	Pentingnya etika berdiplomasi meliputi etika dalam bersikap serta bertutur kata yang harus dipenuhi oleh seorang negosiator agar bernegosiasi dapat dterpenuhi.
7	Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa) Indra Pratama M. Al Musadieq Arik Prasetya (2015)	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis model interaktif	Pemahaman lintas budaya yang baik dapat memperbesar presentase keberhasilan dalam proses negosiasi bisnis. Hambatan budaya seperti keterbatasan penguasaan bahasa asing dalam berkomunikasi, rasa etnosentrisme, dan prasangka buruk dapat menghambat jalannya proses negosiasi bisnis.
8	<i>When In Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations</i> Juni N.P. Francis (2015)	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Studi Kasus. ( <i>Social Identity Theory</i> )	Adaptasi moderat merupakan strategi optimal dalam negosiasi antarbudaya. Adaptasi moderat ditemukan untuk meningkatkan daya tarik yang dinilai dari “orang-orang bisnis Jepang” relatif terhadap tidak ada adaptasi dan adaptasi substansial.
9	<i>Intercultural Negotiations in Global Business: A Contemporary and Comprehensive Literature Review.</i> Aytaç Gökmen, (2019)	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif.	Negosiasi juga dipengaruhi oleh budaya, dan strategi negosiasi dipilih berdasarkan cara-cara untuk mencapai tujuan negosiasi. Budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepentingan, strategi, dan prioritas negosiator.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Pendekatan dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Di Cina <i>Communication Of Cross-Cultural Business In China</i>	Jenis Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Deskriptif. (Teori Komunikasi Pembangunan, Komunikasi Lintas Budaya.	Penelitian ini menemukan bahwa Cina bergerak cepat dan cerdas dalam mencapai tangga ekonomi dunia dengan beradaptasi dan terbuka secara global. Kebijakan reformasi dan membuka diri di segala bidang kehidupan menuju ke arah yang lebih baik, Cina berhasil mengetuk pintu semua negara di seluruh dunia dan merayu semua perusahaan multinasional dunia untuk berinvestasi di Cina.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)



## 2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

### 2.2.1 Budaya

Menurut Hofstede (2010) yang telah mengembangkan sebuah kerangka kerja yang dikenal sebagai "dimensi budaya" atau "teori dimensi budaya" yang menjadi landasan dalam memahami perbedaan budaya nasional di seluruh dunia. Kerangka tersebut dapat membantu dalam memahami bagaimana budaya mempengaruhi perilaku individu dan kelompok, serta pentingnya kerjasama lintas budaya dalam konteks global yang semakin terhubung dan kompleks. Terdapat enam dimensi budaya yang mempengaruhi cara individu berinteraksi dalam konteks organisasi: jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme vs. kolektivisme, maskulinitas vs. feminitas, penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), orientasi jangka panjang vs. jangka pendek, dan indulgensi vs. pengendalian. Dimensi-dimensi ini membantu menjelaskan variasi dalam nilai-nilai dan praktik kerja di berbagai budaya dan memberikan panduan bagi manajer dalam mengelola tim lintas budaya secara lebih efektif (Hofstede, 2010).

Hofstede (2010) menemukan bahwa dimensi jarak kekuasaan mengukur sejauh mana anggota organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata. Individualisme vs. kolektivisme mengukur tingkat independensi versus ketergantungan pada kelompok, sementara maskulinitas vs. feminitas mengukur orientasi terhadap pencapaian dan materialisme dibandingkan dengan hubungan dan kualitas hidup. Penghindaran ketidakpastian menunjukkan sejauh mana masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas, sedangkan orientasi jangka panjang vs. jangka pendek mengukur fokus masyarakat pada nilai-nilai masa depan dibandingkan dengan tradisi masa lalu. Terakhir, indulgensi vs. pengendalian mengukur sejauh mana masyarakat mencoba mengontrol keinginan dan impuls mereka (Taras, Kirkman, & Steel, 2010).

Penerapan dimensi budaya Hofstede dalam penelitian organisasi menunjukkan bahwa pemahaman tentang perbedaan budaya dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan kinerja organisasi. Kirkman, Lowe,



dan Gibson (2006) dalam studi tersebut menemukan bahwa pengetahuan tentang dimensi budaya membantu manajer multinasional dalam merancang strategi kepemimpinan yang sesuai dengan konteks budaya lokal. Misalnya, dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi, struktur organisasi yang jelas dan perencanaan yang teliti menjadi penting untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, teori Hofstede menawarkan kerangka kerja yang esensial bagi manajemen internasional dalam menghadapi tantangan globalisasi dan keberagaman budaya.

### 2.2.2 Dimensi-dimensi Budaya

Dimensi-dimensi budaya oleh Hofstede (2010) menggambarkan nilai-nilai yang tertanam dalam dari beragam budaya. Nilai-nilai ini tidak hanya berdampak pada bagaimana orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda berperilaku, tetapi juga cara di mana mereka akan berpotensi berperilaku ketika ditempatkan dalam konteks yang berhubungan dengan pekerjaan (Birdie, 2021). Berikut dimensi – dimensi budaya dari Hofstede (2010):

1. *Power Distance*: Dimensi ini menjelaskan sejauh mana anggota, yang kurang berkuasa dalam suatu masyarakat, menerima dan juga mengharapkan bahwa distribusi kekuasaan terjadi secara tidak merata.
2. *Uncertainty avoidance*: Ini adalah dimensi yang menggambarkan sejauh mana orang-orang dalam masyarakat tidak nyaman dengan ambiguitas dan ketidakpastian.
3. *Individualism versus collectivism*: Fokus dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai apakah orang memiliki preferensi untuk dibiarkan sendiri untuk menjaga diri mereka sendiri atau ingin tetap berada dalam jaringan yang terjalin erat.
4. *Masculinity versus femininity*: Maskulinitas menyiratkan preferensi masyarakat untuk ketegasan, kepahlawanan, prestasi, dan penghargaan materi untuk mencapai kesuksesan. Sebaliknya,



representasi feminitas lebih mengutamakan kesopanan, kerja sama, kualitas hidup, dan kepedulian terhadap yang lemah.

5. *Long-term versus short-term*: Orientasi jangka panjang menggambarkan kecenderungan masyarakat untuk mencari kebajikan. Orientasi jangka pendek berkaitan dengan masyarakat yang sangat condong ke arah pembentukan kebenaran mutlak.
6. *Indulgence versus restraint*: Ini berkisar pada sejauh mana masyarakat dapat melakukan kontrol atas impuls dan keinginan mereka.dilakukan.

### 2.2.3 Negosiasi Bisnis Antarbudaya

Negosiasi bisnis merupakan transaksi yang dilakukan oleh perusahaan guna mencapai kesepakatan. Negosiasi bisnis adalah sebuah rangkaian yang tercipta dari komunikasi yang terstruktur serta direncanakan, terdapat dua orang/lebih serta dengan tujuan yang berbeda melakukan tukar informasi serta kepentingan untuk mencari hasil yang saling menguntungkan. Dengan adanya proses negosiasi bisnis, masing-masing pihak dapat berinteraksi untuk menyelaraskan keinginannya (Ulinuha, 2013).

Meningkatnya globalisasi industri menuntut peningkatan aliansi strategis dan menghasilkan suatu negosiasi antar budaya. Menurut (Chaney dan Martin, 2010), pengertian negosiasi antarbudaya adalah pelibatan diskusi tentang kepentingan bersama dan bertentangan dengan individu yang memiliki latar belakang yang berbeda orang-orang dari latar belakang budaya serta bekerja guna mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Bagaimana perusahaan yang kompeten dan kompetitif baik secara domestik maupun internasional dan bagaimana mereka menangani pelanggan dan vendor dari budaya lain akan menentukan seberapa sukses sebuah perusahaan secara internasional.

Beberapa alasan mengapa usaha patungan global dan aliansi strategis meningkat termasuk deregulasi ekonomi, perubahan teknologi yang cepat, kebutuhan modal yang besar, industri yang didukung pemerintah, pematangan

ekonomi, dan komunikasi yang lebih baik. Negosiasi dengan orang yang berbeda budaya merupakan hal yang menantang dan tidak mudah, penting bagi seseorang untuk mengerti dan mendalami proses negosiasi antar budaya.

Dalam membangun suatu negosiasi bisnis antarbudaya pengusaha wajib memiliki langkah tertentu yang mampu secara strategis membantu dalam melakukan proses negosiasi bisnis. Menurut (Chaney dan Martin, 2010), terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan agar proses negosiasi mencapai kesepakatan yang berhasil. Berikut adalah langkah yang dapat dilakukan seperti persiapan dan pemilihan lokasi, pemilihan tim, membangun hubungan, membuka omongan, diskusi dan persetujuan. Sebelum bernegosiasi dengan orang dari budaya lain, harus mempertimbangkan para pemain dan situasi, kebisingan budaya, karakter nasional, kekuasaan dan otoritas, persepsi, penggunaan juru bahasa dan penerjemah, jenis kelamin, lingkungan, dan hubungan serta konflik substantif.

Strategi negosiasi adalah rencana yang disusun untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Karena strategi digunakan untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan, negosiasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Memprediksi lawan respon sangat penting untuk perencanaan strategis. Strategi negosiasi antarbudaya berbeda dengan gaya intrakultural untuk sebagian besar budaya.

Berdasarkan apa strategi negosiasi didasarkan? Dengan asumsi bahwa orang bertindak atas dasar mereka demi kepentingan terbaiknya. Penentuan kesepakatan dan kebenaran berbeda disetiap budaya. Berbagai budaya mencapai kebenaran dalam negosiasi dengan menggunakan cara berbeda. Salah satu dari tiga cara: iman, fakta, dan perasaan. Orang yang menjalankan keyakinan peduli dengan agama atau ideologi politik cocok dengan ideologi mereka.

#### **2.2.4 Proses Negosiasi Bisnis Antarbudaya**

Penelitian ini akan membahas bagaimana proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh pengusaha Indonesia dengan pengusaha Taiwan. Terdapat beberapa Proses negosiasi mengatur tahapan untuk kesepakatan lintas batas

yang sukses. Berikut adalah proses negosiasi bisnis antarbudaya menurut (Chaney dan Martin, 2010):

### **1. *Preparation and Site Selection***

Saat bersiap untuk bernegosiasi dengan orang dari budaya lain, variabel seperti kebiasaan, etiket, bahasa, dan kepercayaan, selain masalah harga dan persyaratan produk, harus dipertimbangkan. Disarankan untuk berkonsultasi dengan seseorang yang pernah tinggal di negara target atau yang pernah bekerja di sana. Selain itu, materi tertulis dan video tentang negosiasi di berbagai negara merupakan sumber daya yang berharga.

Situs negosiasi relatif tidak penting bagi negosiator AS; mereka merasa nyaman bernegosiasi di kantor mereka, melalui telepon, atau di negara lain. Namun, di beberapa negara, lokasi negosiasi menjadi pertimbangan penting. Anda mungkin diharapkan untuk pergi ke negara mereka. Orang Amerika Latin dan Asia, misalnya, mengharapkan Anda untuk pergi ke mereka pada awalnya karena mereka lebih nyaman di wilayah mereka sendiri (Leaptrott, 1996, dalam Chaney dan Martin 2010).

### **2. *Team Selection***

Untuk memiliki pengalaman negosiasi yang sukses, penting untuk memilih anggota tim dengan hati-hati. Jumlah orang dalam tim; usia, jenis kelamin, pangkat, dan keahlian anggota tim; dan kepribadian calon anggota tim merupakan pertimbangan penting. Bila memungkinkan, sertakan seseorang dalam tim yang berasal dari budaya target atau yang telah menghabiskan waktu di sana. Keahlian dalam bahasa juga menjadi pertimbangan; kecuali seorang anggota tim dapat berbicara bahasa tersebut, layanan juru bahasa mungkin diperlukan.

Pemilihan negosiator merupakan aspek penting dari resolusi konflik. Negosiator harus dipilih berdasarkan latar

belakang mereka (teknis atau sosial), susunan emosi, nilai-nilai, dan sudut pandang mereka. Penting untuk menemukan negosiator yang kualifikasinya paling sesuai dengan persyaratan negosiasi yang akan berlangsung. Beberapa bidang penting yang harus dipertimbangkan adalah jenis kelamin, usia, afiliasi politik, kelas sosial, kooperatif, otoritarianisme, dan kecenderungan mengambil risiko. Mengevaluasi negosiator dari perspektif lain sangat membantu dalam memilih atau mengadaptasi strategi Anda (Cohen, 1998, dalam Chaney dan Martin, 2010).

### 3. *Relationship Building*

Meskipun membangun hubungan relatif tidak penting di Amerika Serikat, di beberapa negara waktu yang cukup harus digunakan untuk berkenalan dengan orang yang ingin Anda ajak berbisnis. Di Eropa Tengah dan Timur, membangun hubungan sebelum menjalankan bisnis juga penting. Perkenalan adalah bagian penting dalam membangun hubungan. Membangun hubungan juga penting di negara-negara Arab. Karena orang Arab melakukan bisnis hanya dengan teman, meluangkan waktu untuk membangun persahabatan adalah suatu keharusan. Namun, dengan persahabatan muncul kesepakatan implisit untuk memberikan bantuan dan dukungan bila diperlukan. Meskipun hubungan pribadi diperlukan untuk menjalankan bisnis di negara-negara Asia, menjalin persahabatan dengan calon rekan bisnis tidak diperlukan. Menemukan agen untuk melayani sebagai perantara dengan perusahaan yang ditargetkan dianjurkan (Leaptrott, 1996).

Aspek yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah: 1) *Opening Talks*: Saat bernegosiasi dengan orang Asia, penting untuk diingat bahwa selama pembicaraan pembukaan, mereka akan mengharapkan kehadiran eksekutif tingkat atas Anda (Leaptrott, 1996 dalam Chaney dan Martin, 2010); 2) *Discussion*. Selama diskusi, penting untuk diingat bahwa berbagai perilaku dapat

dilihat sebagai norma di negara-negara tertentu. Di Argentina, misalnya, negosiator mungkin menjadi sangat emosional, meskipun di Prancis Anda mungkin mengharapkan wacana yang hidup karena mereka senang berdebat; 3) *Agreement*. Menutup negosiasi dengan benar sangat penting. Penundaan diharapkan terjadi di negara-negara seperti India, jadi disarankan untuk memberikan waktu yang cukup untuk menyelesaikan kesepakatan. Tanggal efektif perjanjian

Dalam agreement ada beberapa aspek-aspek yang perlu diperhatikan, yaitu : tanggal perjanjian, opsi di akhir perjanjian, tempat yurisdiksi, syarat pengakhiran sebelum perjanjian berakhir, arbitrase, batasan geografis kesepakatan, tingkat eksklusivitas, uraian produk yang didistribusikan, kuota penjualan yang disepakati, tanggung jawab atas bea masuk, pengangkutan, dan asuransi; tanggung jawab pergudangan, pengendalian persediaan, dan akuntansi; informasi yang harus dilaporkan kepada perusahaan sumber, dll. Chaney dan Martin (2010)

Menurut Chaney dan Martin (2010), strategi negosiasi bisnis antarbudaya juga mencakup rincian persiapan; taktik; resolusi konflik dan mediasi; dan observasi, analisis, dan evaluasi.

**a. *Preperation***

Memilih tempat pertemuan akan diadakan merupakan pertimbangan pertama dalam melakukan persiapan. Saat rapat diadakan di wilayah Anda, Anda memiliki lebih banyak kekuatan; tetapi Anda juga memiliki tanggung jawab lebih untuk memastikan kenyamanan rekan kerja Anda. Jika pertemuan diadakan di wilayah lawan Anda, dia memiliki kekuatan dan tanggung jawab.

**b. *Tactic***

Taktik adalah manuver yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan atau kesuksesan. Taktik dapat

berupa taktik verbal, nonverbal, atau situasional. Atribut yang dilampirkan penerima pada taktik bisa sangat mengganggu sehingga penerima memiliki persepsi yang terdistorsi tentang poin yang dikomunikasikan. Lelucon yang sering digunakan oleh orang-orang Amerika Serikat untuk "memecahkan kebekuan" adalah contoh taktik semacam itu. Meskipun ini bekerja dengan baik ketika negosiasi antara perusahaan AS, lelucon umumnya tidak diterjemahkan dengan baik ke budaya lain. Lelucon sering dianggap menghina orang tertentu, dan dalam budaya berorientasi kelompok, jenis humor ini dapat dianggap ofensif (Berger, 2006).

**c. *Conflict Resolution and Mediation***

Resolusi konflik melibatkan serangkaian pertanyaan: Bagaimana kita tahu jika ada konflik? Apakah konflik bertambah atau berkurang? Apakah waktu untuk menyelesaikan konflik sekarang? Apa taktik untuk menyelesaikan konflik? Apakah konflik tidak dapat diselesaikan? Bagaimana Anda tahu jika ada konflik atau hanya debat yang hidup? Apa yang seringkali merupakan ketidaksetujuan emosional dan verbal untuk satu budaya dapat menjadi tampilan ketulusan bagi budaya lain. Di banyak negara dan budaya, pengadilan adalah perantara pihak ketiga (Weaver, 1998).

**d. *Observations, Analysis, and Evaluation***

Analisis melibatkan pendefinisian masalah dengan memisahkan dan menilai secara subyektif probabilitas, nilai, sikap risiko, preferensi waktu, penataan dan urutan pilihan rekanan, dan yang tidak diketahui. Selain itu, orang-orang yang terlibat dalam negosiasi, gaya negosiasi mereka, budaya nasional, perbedaan kedua budaya, dan penafsir dan

penerjemah perlu dianalisis dan dievaluasi. Proses perkembangan mengamati, menganalisis, dan mengevaluasi selesai untuk setiap langkah dalam proses negosiasi (Casse & Deol, 1985).

Dengan mengetahui strategi negosiasi yang ada dari Chaney dan Martin. Kini penelitian mampu dilakukan lebih mendalam dengan melakukan klasifikasi strategi negosiasi yang dilakukan oleh pengusaha Indonesia atau Inko Forwarding. Dalam konteks ini juga akan melihat bagaimana pengusaha Indonesia atau Inko Forwarding mampu menjalankan strategi negosiasi bisnis antarbudaya yang dilakukan dalam proses negosiasi bisnis antarbudaya dengan Hippo Logistic selaku pengusaha Taiwan.

#### **2.2.5 *Problem-solving Approach* dalam negosiasi bisnis antarbudaya**

*Problem-solving approach* telah diidentifikasi dengan kebutuhan untuk mempertimbangkan perbedaan karakteristik budaya nasional dan/atau perbedaan budaya organisasi yang mengarah pada perbedaan dalam komunikasi. Pendekatan pemecahan masalah untuk negosiasi mengarah pada adaptasi oleh negosiator ke mitra negosiator melalui pertukaran informasi kebutuhan. Ini dicapai dengan mendapatkan informasi tentang orang-orang oposisi. Masing-masing variabel dipengaruhi oleh protokol budaya dari mana kedua belah pihak berasal, dan semakin banyak perbedaan antara budaya mereka pada protokol, maka semakin banyak masalah yang bisa muncul ketika mereka bekerja melalui variabel negosiasi. Semakin negosiator berorientasi pada pemecahan masalah, semakin mereka akan menggunakan pendekatan pemecahan masalah untuk negosiasi. Kompetensi antarbudaya pelaku usaha komunikasi akan menentukan seberapa efektif mereka dalam menggunakan pendekatan pemecahan masalah (Chairsakeo & Speece, 2004 dalam Chaney dan Martin, 2010).



## 1. Model Negosiasi Bisnis Antarbudaya

Model yang pilih oleh pebisnis antarbudaya ketika bernegosiasi antar budaya akan bergantung pada orang yang terlibat dan apa bias pribadi individu. Penelitian telah menunjukkan bahwa masalah sosial, masalah budaya, politik, dan hukum; waktu pengiriman; pembayaran; syarat pembayaran; peran konsultan; dan wewenang untuk mengambil keputusan yang mengikat menyita sebagian besar waktu negosiasi, sehingga perusahaan dan budaya tertentu dapat sangat mengurangi waktu yang dihabiskan dalam negosiasi (Ghauri dalam Chaney dan Martin, 2010).

Taktik negosiasi mencakup kebutuhan akan otoritas, kebutuhan untuk menghindari risiko, dan kebutuhan untuk mengendalikan. Gaya negosiasi tidaklah netral; ini didasarkan pada budaya dan agak tidak disadari. Bentrokan gaya negosiasi dapat menyebabkan kegagalan dalam negosiasi. Protokol membantu menjaga nilai-nilai budaya suatu negara. Oleh karena itu, para pebisnis yang akan bernegosiasi di luar budaya mereka sendiri perlu belajar sebanyak mungkin tentang budaya lain.

Dua gaya negosiasi utama yang digunakan saat ini adalah pendekatan pemecahan masalah dan pendekatan kompetitif. Secara antar budaya, pendekatan pemecahan masalah telah diidentifikasi perlunya mempertimbangkan perbedaan karakteristik budaya nasional dan/atau budaya organisasi. Perbedaan tersebut menyebabkan adanya perbedaan dalam komunikasi. Sedangkan pendekatan kompetitif lebih banyak dipraktikkan pada budaya individualistis dan berorientasi pada persuasi. Pendekatan kompetitif juga mempertimbangkan solusi yang terbaik bagi pihak negosiator versus gaya negosiasi win-win.

Adapun pendekatan pemecahan masalah mengarah pada adaptasi negosiator terhadap lawan negosiator melalui pertukaran informasi kebutuhan. Hal ini dicapai dengan memperoleh informasi tentang orang-orang oposisi. Masing-masing variabel dipengaruhi oleh

protokol budaya dari mana kedua belah pihak datang, dan semakin banyak perbedaan antara budaya mereka dalam protokol, hal itu akan terjadi. Oleh karena itu, akan ada lebih banyak masalah yang mungkin timbul ketika mereka melakukan negosiasi. Semakin negosiator berorientasi pada pemecahan masalah, semakin banyak pula mereka akan memanfaatkan hal tersebut dalam pendekatan pemecahan saat dalam negosiasi.

Menurut Lin & Miller dalam Chaney dan Martin (2010), terdapat tiga pendekatan negosiasi yaitu: kompromi, pemaksaan, dan legalisme. Kompromi mencari jalan tengah antara kedua pihak. Meskipun kompromi mendistribusikan hasil secara merata di antara para pihak, namun tidak memaksimalkan hasil keuntungan bersama. Pemaksaan digunakan untuk membuat pihak lain patuh dan mendekatkan diri pada pesaing. Sedangkan legalisme menggunakan dokumentasi hukum untuk memaksa mitra lain untuk mematuhi dan lebih dekat dengan pendekatan kompetitif.

Tinggi atau rendahnya konteks budaya nasional seorang negosiator, budaya organisasi, konteks budaya negosiator itu sendiri, dan konteks budaya lawan bicara mereka yang menentukan kemampuan negosiator untuk beradaptasi satu sama lain selama proses negosiasi. Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi untuk mengintegrasikan pandangan budaya lain ke dalam kecerdasan budaya mereka sendiri sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dalam bernegosiasi dalam budaya lain Chaney dan Martin, (2010).

#### **2.2.6 Protokol dalam Negosiasi Bisnis Antarbudaya**

Menurut Chaney dan Martin, (2010, p. 242-243) Protokol penting dalam memahami strategi negosiasi mana yang harus diikuti. Leaptrott dalam Chaney dan Martin, (2010, p. 242-243), terdapat tiga klasifikasi dasar protokol: kesukuan, kolektif, dan pluralis. Suku melibatkan unit keluarga, hubungan dekat, dan hubungan dengan masa lalu. Kolektivisme adalah perpanjangan dari kesukuan dan mencakup kelompok yang lebih besar, seperti kota, dan negara.

Masyarakat pluralis mempunyai banyak kelompok dan kombinasi kelompok yang berbeda, dan individu bebas untuk bergabung dengan kelompok yang ingin mereka ikuti. Sebagian besar negara menerapkan salah satu dari ketiga protokol ini. Budaya kolektivistik juga sangat mementingkan hubungan.

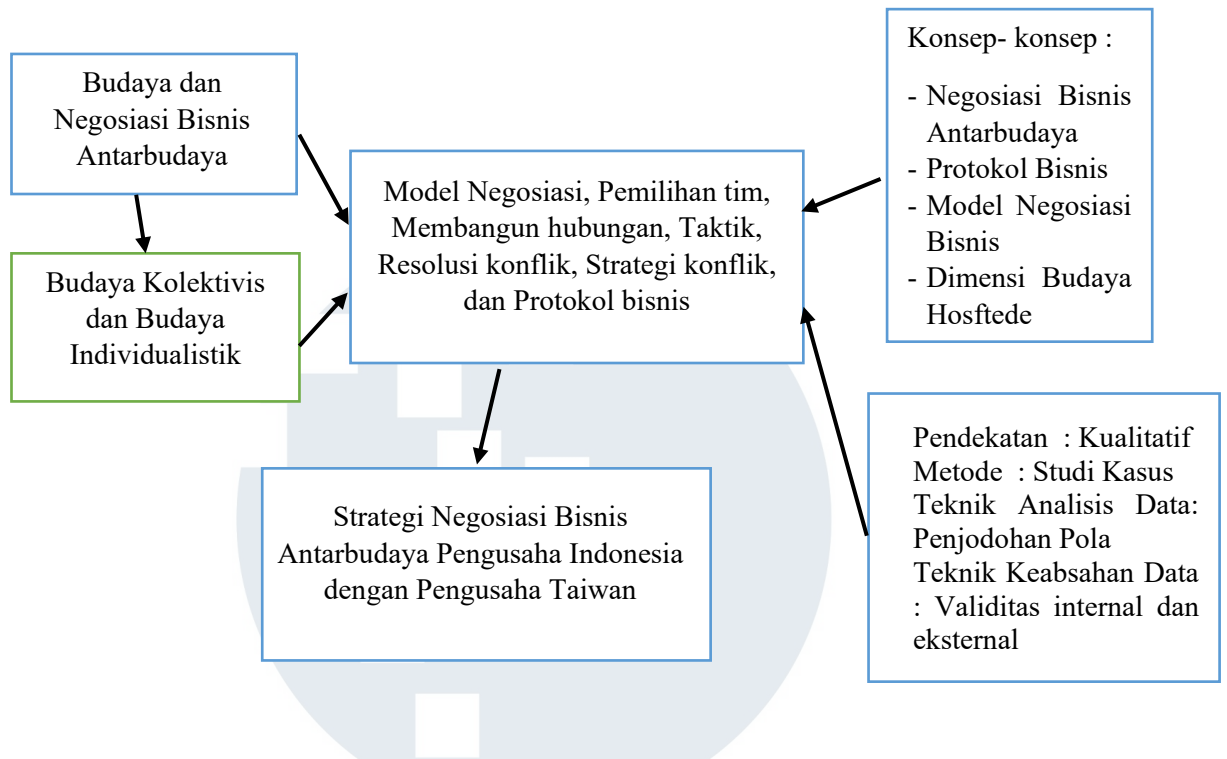
Tabel 2.2 Karakteristik Protokol Bisnis

Area	Tribal	Collective	Pluralist
Person's responsibility	Supports family and follows rules of society	Group contribution, honor, conformity	Personal growth, achievement, independence
Expectations of others	Mutual support and absolute loyalty	Humility, respect, support	Integrity, performance, competence
Interaction with others	With strangers, aloof, formal; with friends, warm, welcoming, trusting	Does not stand out, friendly yet noncommittal to strangers; loyal, firm relationship with friends	Informal, direct communication
Traits respected	Status, strength, cunning	Strength with humility, cleverness, knowledge	Creativity, personal achievement, status
Attitude toward foreigners	Cautious, defensive, formal, distrustful	Cautious, aggressive, defensive	Open, curious, nonhostile
Reason to work	Works to live	Works to live	Lives to work
Life objective	Respect of group, contribute to family	Succeeds at work, to get opponent to concede something	Success beyond goals
Definition of winning	Receiving what is asked for	Zero-sum, win-lose	Zero-sum or win-win
Business environment	Strong vertical hierarchy, leaders inaccessible, open offices for lower levels, offices for managers	Shared power, no one stands out, open offices, location important	Layered hierarchy, private spaces, best spaces for top management
Conducts business	Must control, manipulative, correspondence limited	Divided responsibilities; strategy and ritual are important; correspondence open, shared	Direct, formality with strangers, correspondence to many
Learning style	Visual, data, coaching generalized; repetition helpful	Shown, learns with others best	Detailed information, verbal text, verification
Feedback	Avoids details, not accountable, subjective feedback	Within the group, consensus a must, nothing negative	Direct, specific, objective, impersonal
Decision making	Decisions at the top; pride, emotion before objectivism	Consensus, final decisions from the top	Independent, rational process, mid-management approval
Attitude toward time, schedules, plans, and change	Linear time, process oriented, changes are okay, no detailed plans	Process oriented, no definition of length of time necessary, need for changes seen as errors	Linear time, punctual, detailed plans, change expected
Approach to problem solving	Blame assessment more important than solving problems and consequences for those who are to blame	Problems are evaded; someone loses face; conflict; no problem admitted	Addressed quickly, rationally; analyzes after the fact

Sumber: Chaney dan Martin, (2010, p.243).

### 2.3 Alur Penelitian

Berikut adalah alur penelitian yang dikembangkan oleh peneliti:



Gambar 2.1 Alur Penelitian

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

