

**KOMPETENSI BUDAYA DALAM MENGELOLA KONFLIK
PENGUSAHA INDONESIA DAN PENGUSAHA ARAB DALAM
NEGOSIASI BISNIS ANTAR BUDAYA**



TESIS

E. DWI ETNAWATI

0000077182

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

TANGERANG

2023

**KOMPETENSI BUDAYA DALAM MENGELOLA KONFLIK
PENGUSAHA INDONESIA DAN PENGUSAHA ARAB DALAM
NEGOSIASI BISNIS ANTAR BUDAYA**



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu
Komunikasi

E. DWI ETNAWATI

0000077182

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

TANGERANG

2023

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan:

Nama : E. Dwi Etnawati

NIM : 00000077182

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Tesis dengan judul:

KOMPETENSI BUDAYA DALAM MENGELOLA KONFLIK PENGUSAHA INDONESIA DAN PENGUSAHA ARAB DALAM NEGOSIASI BISNIS ANTAR BUDAYA

Merupakan hasil karya saya sendiri bukan hasil plagiat dari karya ilmiah yang ditulis oleh orang lain. Serta semua sumber, baik yang dikutip maupun yang di rujuk, telah saya nyatakan dengan benar dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka.

Jika di kemudian hari saya terbukti melakukan kecurangan/penyimpangan, baik dalam pelaksanaan tesis maupun dalam penulisan laporan tesis, maka saya bersedia menerima konsekuensi untuk dinyatakan TIDAK LULUS dalam sidang ujian tesis yang telah saya tempuh.

Tangerang, 19 Desember 2023



(E. Dwi Etnawati)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul
**Kompetensi Budaya Dalam Mengelola Konflik Pengusaha Indonesia Dan
Pengusaha Arab Dalam Negosiasi Bisnis Antar Budaya.**

Oleh:

Nama : E. Dwi Etnawati
NIM : 00000077182
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi UMN
Fakultas : Ilmu Komunikasi Digital Marketing

Telah diujikan pada hari Sabtu, 06 Januari 2024
Pukul 10.45 s.d 12.30 dan dinyatakan
LULUS

Dengan susunan pengujian sebagai berikut:

Ketua Sidang,



Dr. Rismi Juliadi, S.T., M.Si
NIDN. 0320077401

Pembimbing I,



Dr. Bherta Sri Eko Murtiningsih, M.Si
NIDN. 0301036603

Pengujian,



Dr. Endah Murwani, M.Si
NIDN. 0327066402

Pembimbing II,



Dr. Nuria Astagini, M.Si
NIDN. 0404038205

Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi,



Dr. Agustinus Rusdianto Berto, S.Sos., M.Si
NIDN. 0313088403

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penulisan tesis yang berjudul: Kompetensi Budaya dalam Mengelola Konflik Pengusaha Indonesia dan Pengusaha Arab dalam Negosiasi Bisnis Antar budaya. Yang dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I. Kom) pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ninok Leksono, M.A., selaku Rektor Universitas Multimedia Nusantara.
2. Ir. Andrey Handoko. M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara.
3. Dr. Agustinus Rusdianto Berto, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara.
4. Dr Bherta Sri Eko Murtiningsih M., M.Si., selaku Pembimbing Pertama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi atas terselesainya penulisan tesis ini.
5. Dr Nuria Astagini, M.Si., selaku Pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi atas terselesainya penulisan tesis ini.
6. Dr. Endah Murwani, M.Si., selaku Penguji Ahli, sidang tesis, Universitas Multimedia Nusantara.
7. Dr. Rismi Juliadi, S.T., M.Si., selaku Ketua sidang tesis, Universitas Multimedia Nusantara.
8. Bapak Buntoro, selaku *Founder* dan *Chief Executive Officer (CEO)* PT Mega Andalan Kalasan, adalah partisipan, yang telah berkenan meluangkan waktu dan membagikan pengalaman dalam kompetensi

budaya dalam pengelolaan konflik pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab saat negosiasi bisnis.

9. Bapak Eko Suratno, selaku staf marketing ekspor PT. Mega Andalan Kalasan adalah partisipan yang telah meluangkan waktu dan membagikan pengalaman dalam kompetensinya.
10. Mr. S.Q. Yasoob, selaku *General Manager* dari Babil Medical Store LLC dari Abu Dhabi, Uni Emirates Arab yang telah bersedia untuk diwawancarai dan membagikan pengalaman dalam kompetensi budaya dalam pengelolaan konflik pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab saat negosiasi bisnis.
11. Dr Abdulrahman Al-Hazouri, selaku *Chief Executive Officer (CEO)*, Care Horizon Co, Saudi Arabia yang telah bersedia untuk diwawancarai dan membagikan pengalaman dalam kompetensi budaya dalam pengelolaan konflik pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab saat negosiasi bisnis.
12. Keluarga tercinta (Papa Ferdinandus D. Rengka, Helena Ferdina Rengka dan ST. Hosea Rengka) yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan secara moral, sehingga peneliti dengan semangat dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
13. Rekan-rekan Batch 3 Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara, sebagai rekan-rekan seperjuangan.
14. Keluarga besar Rengka dan Keluarga besar Soebiyanto yang selalu mendoakan dan mendukung, sehingga peneliti dengan semangat dapat menyelesaikan tesis ini.

Semoga tesis ini bermanfaat, baik sebagai sumber informasi maupun sumber inspirasi, bagi para pembaca.

Tangerang, 19 Desember 2023



(E. Dwi Etnawati)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Multimedia Nusantara, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : E. Dwi Etnawati
NIM : 00000077182
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Komunikasi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Multimedia Nusantara berupa **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

KOMPETENSI BUDAYA DALAM MENGELOLA KONFLIK PENGUSAHA INDONESIA DAN PENGUSAHA ARAB DALAM NEGOSIASI BISNIS ANTAR BUDAYA

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Multimedia Nusantara berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Tangerang, 19 Desember 2023

Yang menyatakan,



(E. Dwi Etnawati)

KOMPETENSI BUDAYA DALAM MENGELOLA KONFLIK PENGUSAHA INDONESIA DAN PENGUSAHA ARAB DALAM NEGOSIASI BISNIS ANTAR BUDAYA

E. Dwi Etnawati

ABSTRAK

Kompetensi budaya merupakan faktor penting dalam mengelola konflik antar budaya dalam konteks negosiasi bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi budaya dalam mengelola konflik saat negosiasi bisnis dan strategi manajemen konflik dalam negosiasi bisnis antara pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab. Penelitian ini menggunakan teori *Face Negotiation* yang diperkenalkan oleh Stella Ting Toomey. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan studi literatur. Dengan partisipan yang berjumlah 4 orang. Dimana dua partisipan berasal dari Indonesia dan dua lainnya berasal dari Arab. Teknik analisis data menggunakan *pattern matching*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi antar budaya yang dimiliki pengusaha Indonesia dan Arab dalam menyelesaikan konflik saat negosiasi meliputi: motivasi, pengetahuan, kemampuan, sensitivitas dan karakter. Gaya manajemen konflik yang digunakan pengusaha Arab dan Indonesia yaitu menghindar, akomodasi, kompetisi, kolaborasi dan kompromi. Sementara itu, kompetensi budaya yang paling dominan dan perlu dikuasai oleh pengusaha Indonesia saat bernegosiasai dengan pengusaha Arab adalah sensitivitas dan pengetahuan.

Kata kunci: Kompetensi budaya, Manajemen konflik, Negosiasi bisnis.

***CULTURAL COMPETENCY IN MANAGING CONFLICTS OF
INDONESIAN ENTREPRENEURS AND ARAB
ENTREPRENEURS IN INTERCULTURAL BUSINESS
NEGOTIATIONS***

E. Dwi Etnawati

ABSTRACT

Cultural competence is an important factor in managing intercultural conflict in the context of business negotiations. This research aims to identify cultural competence in managing conflict during business negotiations and conflict management strategies in business negotiations between Indonesian entrepreneurs and Arab entrepreneurs. This research uses the Face Negotiation theory introduced by Stella Ting Toomey. The research approach uses a qualitative approach with a case study method. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, observation and literature study. With 4 participants. Where two participants came from Indonesia and the other two came from Arab. Data analysis techniques use pattern matching. The research results show that the intercultural communication competencies possessed by Indonesian and Arab entrepreneurs in resolving conflicts during negotiations include: motivation, knowledge, ability, sensitivity and character. The conflict management styles used by Arab and Indonesian entrepreneurs are avoidance, accommodation, competition, collaboration and compromise. Meanwhile, the most dominant cultural competencies that Indonesian entrepreneurs need to master when negotiating with Arab entrepreneurs are sensitivity and knowledge.

Keywords: Cultural competency, Conflict management, Business negotiations.



DAFTAR ISI

<i>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>iv</i>
<i>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS</i>	<i>vi</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>9</i>
<i>DAFTAR TABEL</i>	<i>12</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>13</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>14</i>
1.1 Latar belakang.....	14
1.2 Perumusan masalah	23
1.3 Pertanyaan penelitian	24
1.4 Tujuan penelitian.....	24
1.5 Manfaat/Kegunaan/Signifikansi Penelitian	25
1.5.1 Manfaat akademis.....	25
1.5.2 Manfaat praktis.....	25
<i>BAB II KERANGKA PEMIKIRAN</i>	<i>26</i>
2.1. Penelitian terdahulu	26
2.1.1 <i>Face Negotiation Theory</i>	27
2.1.2 Kompetensi Budaya.....	30
2.1.3 Budaya dan Manajemen Konflik	32
2.1.4 Budaya dan Organisasi	36
2.1.5 Negosiasi bisnis antarbudaya.....	40

2.1.5.1	<i>Preparation and side selection</i>	40
2.1.5.2	<i>Team Selection</i>	40
2.1.5.3	<i>Relationship building</i>	41
2.1.5.4	<i>Opening talks</i>	41
2.1.5.5	<i>Discussion</i>	42
2.1.5.6	<i>Agreement</i>	42
2.1.6	<i>Negotiation, Negotiation Beliefs, Negotiation Strategies</i>	42
2.1.7	<i>Intercultural Communication</i>	44
2.2	Alur Pikir Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN		48
3.1	Paradigma Penelitian	48
3.2	Jenis dan Sifat Penelitian	48
3.3	Metode Penelitian	49
3.4	<i>Participants</i>	49
3.6	Teknik Keabsahan Data	50
3.7	Teknik Pengumpulan Data	51
3.9	Teknik Analisis Data	51
BAB IV		53
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		53
4.1.	Subjek dan objek Penelitian	53
4.1.1	Subjek Penelitian.	53
4.1.2	Objek penelitian	54
4.2.	Hasil Penelitian	54
4.2.1	Kompetensi budaya dalam mengelola konflik pada saat negosiasi bisnis	55

4.2.2. <i>Face Negotiation</i> dalam Proses Negosiasi Bisnis Antarbudaya pada Pengusaha Arab dan Pengusaha Indonesia.....	74
4.2.3. Strategi Manajemen Konflik dalam Negosiasi Bisnis Antarbudaya Arab (UAE) dan Indonesia.	76
4.3 Pembahasan	86
4.3.1 Kompetensi komunikasi antarbudaya dalam mengelola konflik pada saat negosiasi bisnis.....	86
4.3.2. Strategi manajemen konflik dalam negosiasi bisnis antar budaya.	93
<i>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</i>	98
5.1. Kesimpulan	98
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	99
5.3 Saran.....	99
5.3.1 Saran Akademis	99
5.3.2 Saran Praktis.....	100
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>	101
<i>LAMPIRAN</i>	108



 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

DAFTAR TABEL

Tabel 2 1 Culture-related competences in the literature.....	31
Tabel 2 2 Three cultural models of conflict management.....	34
Tabel 3 1 Matriks Partisipan.....	50
Tabel 4. 1 Perbedaan dan persamaan kompetensi budaya dalam konteks mengelola konflik saat negosiasi bisnis menurut Hofstede dan Minkov (2010), pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab.....	55
Tabel 4. 2 Tabel perbedaan dan persamaan saat negosiasi antar budaya dan kompetensi budaya, pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab.	57
Tabel 4. 3 Strategi manajemen konflik yang efektif dalam negosiasi bisnis antar budaya pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab.	78
Tabel 4. 4 Tipe-tipe face/citra menurut Tim Toomey dan Griffin (2019, P 438-439) pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab.	79
Tabel 4. 5 Gaya Komunikasi	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Lima gaya manajemen konflik.....	30
Gambar 2. 2 (Prado & Martinelli, 2018).....	43

