

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Penelitian terdahulu

Penelusuran terhadap studi terdahulu terkait dengan negosiasi bisnis antarbudaya dan konflik memperlihatkan bahwa kajian ini dapat dilihat dari berbagai aspek. Terdapat penelitian yang berfokus pada relevansi media dan efektivitasnya sebagai media dalam konflik (Chen & Tseng, 2016) Penelitian lain membahas tentang gaya manajemen konflik dan nilai-nilai manajer di bisnis (Aquino, 2015). Sedangkan penelitian Pulles, Loohuis, (2020), membahas tentang pengelolaan konflik pembeli-pemasok terkait dengan pengaruh keterbukaan dan keterusterangan, serta adaptasi. Gongne, Rasmussen, Torkkeli, Elo (2023) mengkaji tentang peran bahasa dalam interaksi bisnis antar budaya: dan perspektif kekuatan persepsi diri. Kemudian, sensitivitas budaya dan keterlibatan farmasi global di dunia Arab. (Alsharif, et al., 2019) Sedangkan penelitian tentang perilaku penyelesaian konflik manajer proyek dalam proyek internasional: Sebuah studi perbandingan berbasis budaya juga dilakukan oleh Wang, Jiang, Pretorius, (2015).

Penelitian tersebut empat diantaranya menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan satu penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksplorasi. Satu penelitian lainnya menggunakan metode literatur review. Penelitian- penelitian sebelumnya belum menggunakan perspektif *face negotiation* dan konsep budaya dalam mengkaji tentang konflik dalam konteks negosiasi bisnis antarbudaya. Penelitian hanya berfokus pada manajemen konflik dalam pengolaan konflik tanpa mempertimbangkan pentingnya budaya dan kompetensi budaya. Selain itu, lima jurnal lainnya membahas tentang negosiasi menggunakan perspektif *intercultural communication*. Berikut adalah pemaparan dari penelusuran studi terdahulu:

Dari penelusuran studi terdahulu diketahui bahwa celah penelitian adalah masih sedikitnya kajian mengenai negosiasi bisnis antarbudaya yang dilakukan antar perusahaan (*Business to Business*) pada perusahaan Indonesia dan perusahaan asal Arab. Padahal negara Indonesia dan Arab telah menjalin kerjasama dalam jangka waktu yang cukup lama, dan terdapat persamaan di mana keduanya merupakan negara dengan penduduk mayoritas muslim. Oleh karena itu penelitian ini akan mengisi kebaruan dalam objek penelitian di mana yang mejadi objek penelitian adalah perusahaan Indonesia dan perusahaan Arab.

2.1.1 Face Negotiation Theory

Menurut Stella Ting-Toomey dalam Griffin (2019:436), *Face Negotiation Theory*, menggambarkan beragam gaya manajemen konflik yang digunakan oleh orang-orang dari budaya yang berbeda. Teori tersebut menjelaskan dan memprediksi perbedaan budaya dalam menanggapi konflik. Sedangkan *Face Negotiation Theory* (FNT), yang dikembangkan oleh Stella Ting-Toomey (1985, 1988, 2005a, 2015a) dalam Xiaodong Dai, Guo Ming Chen (2017:123), menjelaskan pendekatan konflik berbasis budaya, berbasis individu, dan situasional. Faktor-faktor yang membentuk kecenderungan masyarakat dalam melakukan pendekatan dan pengelolaan konflik dalam berbagai situasi. Makna muka pada umumnya dikonsepsikan sebagai bagaimana kita ingin orang lain melihat dan memperlakukan kita, dan bagaimana kita sebenarnya memperlakukan orang lain dalam pergaulan. Asumsi yang mendasari Ting-Toomey, *Face Negotiation Theory* adalah bahwa “muka adalah mekanisme penjelas gaya konflik.” Jenis Budaya → Jenis Kepedulian citra → Jenis Gaya Konflik (Griffin, Ledbetter, & Sparks, 2019) (Dai & Chen, 2017)

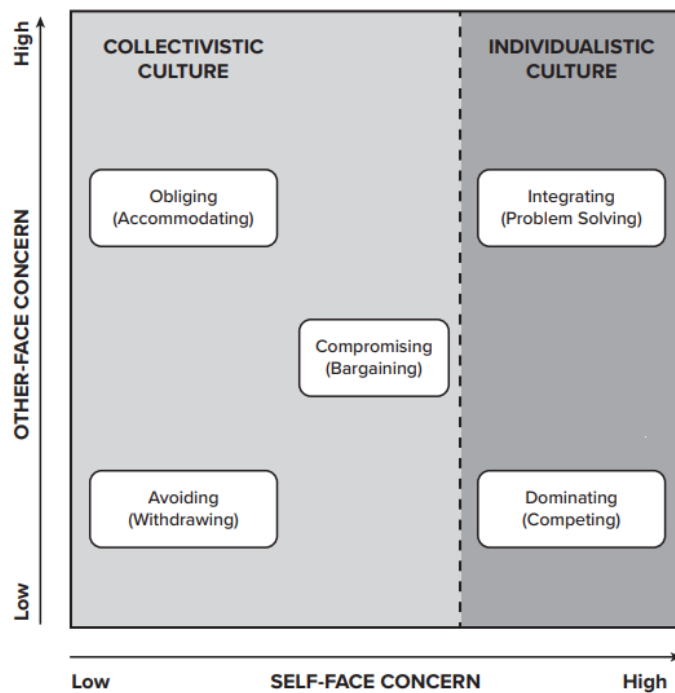
Dalam interaksi sehari-hari, individu terus-menerus membuat pilihan secara sadar atau setengah sadar penyelamatan muka, pemeliharaan muka dan menghadapi persoalan-persoalan di berbagai bidang antar pribadi, tempat kerja dan konteks internasional. Sedangkan *face* adalah tentang rasa sosial yang diklaim identitas interaksional, *face work* adalah tentang perilaku verbal dan non-verbal melindungi, menyelamatkan citra diri sendiri, citra orang lain, citra bersama atau citra komunal. *Face* mempengaruhi perilaku konflik, karena, dalam situasi konflik apa pun, pihak-pihak yang berkonflik seharusnya mempertimbangkan tujuan konflik, kepentingan pribadi, menghormati atau menyerang tujuan konflik orang lain.

Konflik adalah forum ideal untuk perilaku yang mengancam citra dan menyelamatkan citra. Sebagai makhluk sosial, kebanyakan dari kita pernah mengalami perasaan tersipamalu, canggung, memalukan, atau sombong. Ketika ketenangan sosial kita diserang atau diejek, kita perlu memulihkan atau menyelamatkan citra. Saat kita dipuji atau diberi penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik di depan orang lain secara individualistis budaya, kita merasakan diri sosial kita. Nilai kita meningkat. Kehilangan citra dan menyelamatkan citra adalah beberapa perhatian utama dalam *Face Negotiation Theory* Ting-Toomey 1988. (Griffin, Ledbetter, & Sparks, 2019)

Face atau citra memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, bergantung pada budaya mereka. Hal ini terkait dengan pertanyaan tentang citra siapa yang ingin diselamatkan. Orang – orang dari budaya Individualistik cenderung untuk menjaga citra diri mereka sendiri dibanding citra orang lain. Sedangkan orang dari budaya kolektifis perhatian citra berfokus pada orang lain. Bahkan di tengah konflik, orang-orang yang menganut budaya kolektifis ini lebih menaruh perhatian pada upaya menjaga keharmonisan dalam menghadapi pihak lain daripada yang mereka lakukan untuk mempertahankan kepentingan mereka sendiri. Ting-Toomey menggambarkan orientasi ketiga di mana ada perhatian yang sama terhadap citra kedua belah pihak, serta citra publik tentang hubungan mereka. (Griffin, Ledbetter, & Sparks, 2019)

Tipe- tipe citra menurut Ting Toomey dalam Griffin (2019, p 438-439), adalah: 1. *Face concern*, adalah menghormati citra diri sendiri dan citra diri orang lain. Strategi citra yang umum terjadi pada budaya-budaya individualistis; 2. *Face work*, adalah menjaga citra karena kepedulian terhadap orang lain adalah strategi *facework* yang digunakan untuk membela dan mendukung kebutuhan orang lain akan inklusi. Artinya menjaga tidak mempermalukan atau mempermalukan orang lain di depan umum; 3. *Face restoration* adalah strategi mementingkan diri sendiri. Strategi *facework* yang digunakan untuk mempertahankan otonomi dan bertahan dari kekalahan kebebasan pribadi. 4. *Face Giving*, memberi citra. Strategi *facework* yang digunakan untuk membela dan mendukung kebutuhan orang lain

Ting-Toomey dalam Griffin (2019 p.440-441) juga mengidentifikasi lima respons berbeda terhadap situasi di mana terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan, kepentingan, atau tujuan. Lima gaya konflik adalah menghindari (menarik diri), mewajibkan (menampung), berkompromi (tawar-menawar), mendominasi (bersaing), dan mengintegrasikan (pemecahan masalah).

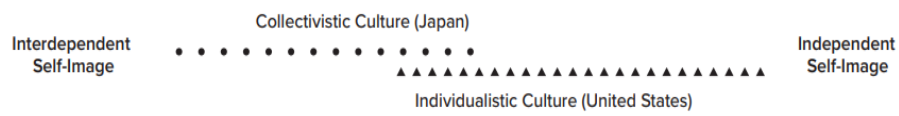


Gambar 2. 1 Lima gaya manajemen konflik

Sumber: Griffin, 2019 p.440

Menurut Ting-Toomey dalam Griffin (2019 p. 441), bahwa orang-orang dalam budaya tertentu berbeda dalam penekanan relatifnya. Mereka lebih mengutamakan kemandirian individu atau solidaritas kelompok. Dia menggunakan istilah tersebut diri yang mandiri dan saling bergantung untuk merujuk pada “sejauh mana diri mereka sendiri sebagai sesuatu yang relatif otonom dari, atau terhubung dengan, orang lain. Ting Toomey menyebut dimensi ini sebagai self-construal, atau lebih dikenal dengan istilah self-image.

Realitas relasional perbedaan citra diri dalam dua budaya terwakili dalam diagram berikut:



Sumber: Ting Toomey dalam Griffin 2019 p. 441

Setiap lingkaran (●) melambangkan konstruksi diri seseorang dibesarkan dalam masyarakat kolektivistik yang mensosialisasikan anggotanya untuk saling bergantung dan mencakup semua orang yang menghadapi permasalahan. Setiap segitiga (▲) melambangkan konstruksi diri seseorang yang dibesarkan dalam budaya individualistis yang menekankan kemandirian dankemandirian. Budayanya jelas berbeda. Namun tumpang tindihnya menunjukkan bahwa Orang Amerika mungkin memiliki citra diri yang lebih saling bergantung dibandingkan dengan orang yang dibesarkan di Jepang dengan self-construal yang relatif tinggi. Ting Toomey dalam Griffin 2019 p. 441.

2.1.2 Kompetensi Budaya

Menurut Spitzberg, B. H. dalam Samovar, L. A., Porter, R. E., dan McDaniel, E. R. (2010:446), “Komunikasi kompetensi didefinisikan sebagai

pengetahuan, motivasi, serta kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dan pantas dengan anggota dari budaya yang berbeda. Penelitian tentang kompetensi antarbudaya telah berkembang pesat disiplin ilmu, namun pembahasannya memiliki beberapa keterkaitan. Namun, mengingat latar belakang yang heterogen, tidak mengherankan jika jumlahnya banyak definisi dan pendekatan terhadap apa yang dimaksud dengan antar budaya atau kompetensi lintas budaya Johnson et al., (2006) dalam jurnal Elo, Benjowsky, Nummela, (2015). (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010) (Elo, Benjowsky, & Nummela, 2015)

Menurut Hofstede & Minkov, 2010: 46 dijelaskan empat dimensi budaya yaitu *power distance (from small to large)*, *collectivism versus individualism*, *femininity versus masculinity*, and *uncertainty avoidance (from weak to strong)*.

Tabel 2 1 Culture-related competences in the literature.

<i>Authors</i>	<i>Elements of intercultural/cross-cultural competence</i>
<i>Ruben (1976,1989) Cross-cultural communication competence</i>	<i>Dimensions of competence:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Ability to express respect and positive regards for other individuals. - Ability to respond to others in a descriptive, non evaluative, and nonjudgmental way - Ability to recognize the extent to which knowledge is individual in nature. - Ability to put (him/herself) in another's shoes. - Ability to be flexible and to function in (initiating and harmonizing) roles. - Ability to take turns in discussion and initiate and terminate interaction based on reasonably accurate assessment of others need and desires. - Ability to react to new and ambiguous situations with little visible discomfort.
<i>Gertsen (1990) Cross-cultural competence</i>	- Ability to function effectively in another culture through an effective, cognitive, and communicative dimension.
<i>Adler and Bartholomew (1992) Global and transnational competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Skills in working with people from many cultures simultaneously. - Ability to adapt to living in other cultures. - Knowing how to interact with foreign colleagues as equals.
<i>Beamer (1992)</i>	- Acknowledging diversity

<i>Intercultural Communication Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizing information according to stereotypes and posing questions to challenge the stereotypes</i> - <i>Analyzing communication episodes and generating another “culture”</i>
<i>Bush and Ingram (1996,2001) Intercultural competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ability to deal with psychological stress.</i> - <i>Ability to establish interpersonal relationship.</i> - <i>Ability to communicate effectively</i>
<i>Early (2002) Cross-cultural competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cultural knowledge and awareness</i> - <i>Motivation to use competences.</i>
<i>Johnson et al. (2006) Cross-cultural Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Perormace, i.e. the “doing” os fpcal.</i> - <i>Cultural intelligence as a latent construct.</i> - <i>Effectiveness in drawing upon a set of knowledge skills, and personal attribute to work successfully with people from different national cultural background at home or abroad.</i> - <i>Application of skill in addition to possession.</i>
<i>Deardorff (2006) Intercultural Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ability to interact efficiently and appropriately in intercultural situations.</i> - <i>Supported by specific attitudes and affective features, intercultural knowledge, skills, and reflection.</i>
<i>Fantini (2006) Intercultural Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Comprises intercultural communicative competences; transcultural communication, cross cultural adaptation, and intercultural sensivity.</i>
<i>Muzychenko (2008) Cross-cultural competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Antecedents: knowledge, personal attributes, and abilities/skills/behaviour</i>

Sumber: (Elo, Benjowsky, & Nummela, 2015)

2.1.3 Budaya dan Manajemen Konflik

Samovar, L. A., Porter, R. E., dan McDaniel, E. R. (2010:13) dalam Murtiningsih, 2016 menawarkan pandangan bahwa komunikasi antar budaya terjadi ketika seorang anggota dari budaya tertentu mengirimkan pesan kepada anggota lain dari budaya lain. Komunikasi antar budaya melibatkan interaksi antara orang-orang yang memiliki perbedaan dalam persepsi dan sistem simbolik, dalam pengaturan komunikasi. Sering kali dalam berkomunikasi terjadi konflik komunikasi antarbudaya yang dapat disebabkan oleh stereotip, prasangka,

etnosentrisme tertentu perilaku verbal atau non verbal yang tidak pantas ketika menjalin komunikasi dengan orang yang berbeda budaya.

Merica, G. L. dalam Samovar, L. A., Porter, R. E., dan McDaniel, E. R. (2010:383), menegaskan bahwa baik komunikasi maupun budaya berperan penting ketika konflik pecah. Jika dilakukan secara sembarangan, komunikasi merupakan kekuatan konflik yang dominan karena komunikasi dapat berfungsi sebagai alat untuk menyebarkan konflik sekaligus sebagai sumber untuk mengelola konflik. Budaya menentukan caranya konflik dirasakan dan dikelola. Perbedaan nilai, cara berkomunikasi, cara berpikir, stereotipe dan sudut pandang etnosentris dalam antarbudaya Komunikasi merupakan faktor yang sangat berkaitan dalam memicu konflik. (Murtiningsih, 2016)

Manajemen konflik didefinisikan sebagai: setiap langkah yang diambil untuk membantu menyelesaikan konflik secara damai, dari bilateral negosiasi dengan mediasi pihak ketiga. Manajer pihak ketiga meliputi berbagai jenis yang berbeda, termasuk negara-bangsa, koalisi negara, organisasi regional atau internasional, dan individu. (Hamdan & Pearson, 2014)

Dalam penelitian Joo Kim, Yamaguchi, Sun Kim, Niyahara, 2015, ditemukan bahwa hasil dari suatu konflik sangat bergantung pada bagaimana pihak-pihak yang terlibat memandang konflik tersebut. Memahami hubungan antara mengambil konflik secara pribadi dan orientasi budaya merupakan langkah penting dalam pemahaman budaya yang mendasari persepsi konflik. Memahami mengambil konflik secara pribadi dalam konteks budaya harus memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana orang-orang dari kelompok budaya yang berbeda dapat melakukan hal tersebut, mengalami peristiwa konflik serupa dengan cara yang berbeda. Banyak istilah-istilah yang disalahgunakan, seperti "kegagalan komunikasi," atau "miskomunikasi lintas budaya" seringkali dapat dikaitkan dengan perbedaan persepsi mengenai situasi konflik. Contohnya, "Kerusakan komunikasi" biasanya terjadi dalam situasi konflik karena mitra interaksi tidak setuju mengenai kesesuaian sosial dari strategi konflik satu sama lain dan

kesimpulan apa yang mereka ambil membuat tentang perilaku penanganan konflik. (Kim, Yamaguchi, Kim, & Miyahara, 2015)

Memandang konflik sebagai perilaku budaya membantu menjelaskan mengapa perselisihan mengenai isu-isu yang tampaknya serupa dapat ditangani dengan cara yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Di era masyarakat multikultural, berbudaya keragaman dalam persepsi gaya manajemen konflik diakui, dipahami, dan digunakan secara tepat dalam organisasi, dan pengaturan antar pribadi. Mengingat interaksi lintas budaya memang demikian berkembang, tidak pernah ada kebutuhan yang begitu besar akan pengetahuan tentang konflik dalam budaya yang berbeda. Penyempurnaan konseptual yang berkelanjutan terhadap persepsi situasi konflik dan kecenderungan untuk mempersonalisasikan konflik akan menghasilkan pemahaman lebih lanjut tentang proses komunikasi konflik lintas budaya.

Tabel 2 2 Three cultural models of conflict management

Elements of conflict

Process

Conflict Management Model

	<i>Harmony</i>	<i>Confrontational</i>	<i>Regulative</i>
<i>Aantecedent conditions</i>	<i>Low competitiveness due to observance of mutual obligations</i>	<i>Highly competitive work environment due to individualistic goals</i>	<i>Low competitiveness due to extensive rules and procedures</i>
<i>Thoughts</i>	<i>Holistic definition of conflict in particularistic terms</i>	<i>Analytical definition of conflict in terms of sub- issues</i>	<i>Analytical definition of conflict in terms of universalistic principles</i>
<i>Emotions</i>	<i>Suppression of negative emotions</i>	<i>Expression of negative emotions</i>	<i>Expression of negative emotions</i>
<i>Behavior</i>	<i>Avoidance and accommodation</i>	<i>Confrontation and compromise</i>	<i>Avoidance or forcing</i>
<i>Outcome criteria</i>	<i>Face- saving concerns</i>	<i>Due process concerns</i>	<i>Due process concerns</i>

<i>No managerial third- parties</i>	<i>Frequent intrusive, informal</i>	<i>Infrequent, planned, non- intrusive</i>	<i>Formal appeal systems, adjunctive</i>
<i>Managerial intervention</i>	<i>Mediatorial</i>	<i>Facilitative or autocratic</i>	<i>Restructuring or Laissez-Faire</i>
<i>Third- party Emphasis</i>	<i>Harmony, shame</i>	<i>Reason, fairness (equity)</i>	<i>Reason, general principles (equality)</i>

Reproduced with permission (from Kozan, 1997).

Sumber: (Dai & Chen, 2017)

Menurut Samovar, Porter, Mc Daniel, (2010: 382-385), manajemen konflik antar budaya tidak dapat dihindari, jika tidak di atasi dengan baik dan tepat, konflik dapat mengakibatkan pecahnya hubungan bisnis antar budaya. Pendekatan-pendekatan dalam mengatasi konflik antara budaya yang dapat digunakan untuk beradaptasi apabila terjadi perselisihan diatar budaya:

1. Menghindar.

Menghindari konflik dengan diam dan tidak terlibat dalam interaksi atau menarik dari lingkungan konflik.

2. Akomodasi

Strategi akomodasi yaitu seseorang berusaha menyenangkan pihak lain. Akomodasi merupakan salah satu bentuk mengatasi konflik yang erat hubungannya dengan menghindari. Tindakan akomodasi dapat menimbulkan hubungan yang tidak mengenakan dan hubungan yang tegang.

3. Kompetisi

Strategi kompetisi biasa digunakan dalam manajemen konflik di Amerika Serikat. Beamer dan Varner dalam buka Samovir Samovar, Porter, Mc Daniel, 2010: 384 menjelaskan masalah pendekatan bagaimanapun harus menang ketika diterapkan dalam budaya kolektif yang menakankan keharmonisan.

4. Kolaborasi

Strategi kolaborasi di gunakan untuk mempertahankan hubungan yang produktif. Kolaborasi dianggap bahwa semua pihak berkerja sama untuk memecahkan masalah.

2.1.4 Budaya dan Organisasi

Budaya merupakan suatu sikap dan pola perilaku seseorang atau suatu kelompok yang hasilnya dapat didefinisikan sebagai pemikiran atau ideologi, tindakan atau perilaku, interaksi, dan cara untuk membuat keputusan. Budaya itu sendiri merupakan sebuah karakter yang mempunyai nilai tertentu. (Pratama, Musadieq, & Prasetya, 2015). Dalam jurnal ini juga dikatakan bahwa budaya memiliki peranan penting namun juga memiliki hambatan yang dipercaya dapat mempengaruhi kerjasama dalam bisnis, yaitu Etnosentrisme dan Prasangka. Etnosentrisme diartikan sebagai kecenderungan seseorang untuk mempercayai kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) di manapun, baik dalam organisasi ataupun di dalam perusahaan. Sementara prasangka diartikan sebagai kecenderungan sikap, keyakinan, atau emosi yang dimiliki seseorang tentang orang atau kelompok lainnya yang didasarkan pada data tidak berdasar. Hal ini mengacu kepada penilaian tentang seseorang berdasarkan pengalaman sebelumnya. Budaya adalah tingkat analisis logis yang berbeda dari masing-masing anggota budaya. Budaya tidak berbicara satu sama lain, individu melakukannya (Jararaa & Gjylbegaj, 2017).

Menurut Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, dan Michael Minkov (2010), variabilitas budaya memiliki beberapa pendekatan:

- a. *Power Distance*, diartikan sebagai seberapa kuat pengaruh kesenjangan sosial disuatu negara, dapat dilihat dari hubungan antar jabatan pekerjaan.
- b. *Individualism vs Collectivism*, pendekatan *Individualism* lebih mengutamakan keahlian pribadi daripada bekerja dalam kelompok. Lebih menyukai bekerja secara pribadi. Pendekatan *Collectivism* lebih menyukai hal seperti gotong royong dan bekerja dalam kelompok.

- c. *Masculinity vs Femininity*, adanya cara kerja disuatu negara berdasarkan gender baik wanita atau pria.
- d. *Long vs Short term Orientation*, diartikan sebagai seberapa besar suatu budaya dalam mengantisipasi masa depan. Hal ini juga dapat terjadi dalam konteks perusahaan, apakah perusahaan menggunakan strategi jangka panjang atau jangka pendek.
- e. *Polikronik vs Monokronik*, dari sudut pandang *polikronik* diartikan sebagai suatu kepercayaan bahwa waktu itu abadi dan terus berputar maka dari itu apa yang tertunda pada saat itu dapat dikerjakan di kemudian waktu. Sementara *Monokronik* diartikan sebagai suatu kepercayaan dan kebiasaan terus menerus dimana masyarakatnya dalam mengatur kehidupannya sangat lebih menyukai menggunakan waktu, hingga menentukan prioritas yang dilakukan secara bertahap yang sudah menentu.
- f. *High Context vs Low Context*, *High Context* perhatiannya lebih tertuju kepada siapa yang menyampaikan pesannya, pendekatan ini lebih mementingkan kepada menjalin hubungan seperti bertemu dengan pihak tersebut sebelum bisnis dimulai. Sementara *Low Context* diartikan lebih dalam hal berkomunikasi, bagaimana dapat menjelaskan informasi dengan lebih detail menggunakan kata yang tepat dalam berkata. Dan juga dalam kondisi tertentu juga dapat berkata langsung ke intinya.
- g. *Universalism vs Particularism*, *Universalism* lebih mengacu kepada isi dan ketetapan dalam peraturan dari pada hubungan, sementara *Particularism* lebih menyukai hubungan dari pada isi di dalam peraturan.
- h. *Specific vs Diffuse*, pendekatan *Specific* akan lebih fokus dan detail, sehingga sering kali langsung kepada apa yang akan dikerjakan. Akan berusaha seminimal mungkin untuk berhubungan dengan orang lain yang tidak terlibat dengan tujuannya. Sementara *Diffuse* lebih menyukai untuk melibatkan orang lain dengan apa yang dikerjakannya.
- i. *Neutral vs Emotional*, suatu individu dengan budaya *Neutral* lebih stabil dalam mengontrol emosinya. Sehingga lebih sulit untuk di prediksi untuk

tindakan selanjutnya. Sedangkan individu dengan budaya *Emotional* akan lebih mudah terbaca karena terlihat dapat ekspresi emosinya. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Menurut Ron Berger, Avi Silbiger, Ram Herstein, Bradley R. Barnes (2014), Negara Arab merupakan dunia yang cukup maskulin dengan penekanan kuat pada kebutuhan untuk menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan langsung, untuk bekerja sama dan bekerja secara sehat dengan orang lain. Gaya manajemen di negara ini cenderung otokratis dan paternalistik. Pengambilan keputusan seringkali terpusat dengan struktur hierarkis yang signifikan. Sebaliknya di negara-negara lain seperti Amerika Serikat, dan Inggris, gaya manajemennya lebih demokratis dengan pengambilan keputusan lebih terdesentralisasi. Sehingga memiliki pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai bisnis, sikap, budaya seputar Negara Arab menjadi semakin penting bagi perusahaan asing yang memiliki kepentingan bisnis di pasar ini. (Berger, Silbiger, Herstein, & Barnes, 2014)

Negara-negara Arab adalah masyarakat kolektif dengan konteks tinggi budaya yang didorong oleh hubungan, jaringan sosial, face saving, keharmonisan, orientasi kelompok dan komitmen keluarga yang besar (Hofstede, 1991). Organisasi seringkali bersifat patriarki struktur manajemen dan budaya konteks tinggi sering kali mengarah pada hal ini gaya komunikasi implisit dan tidak langsung (El Said & Harrigan, 2009). Model bisnis Arab cenderung berbasis sosial orang dan hubungan dihargai lebih dari apa adanya dipertukarkan (Rice, 1999).

Empat aspek utama budaya organisasi di Uni Emirat Arab (UEA): sikap, kinerja, perilaku, dan produktivitas karyawan. Setiap Organisasi mempunyai budaya yang unik, yang sebagian besar membentuk perspektif karyawan. Semakin besar konsistensi pendekatannya, semakin besar pula kemungkinan tercapainya tujuan organisasi dengan sukses. Penelitian untuk menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap perilaku kelompok karyawan yang heterogen. UEA, sebagai negara berkembang, memiliki beragam hal etnis dan kebangsaan dalam angkatan kerjanya, yang masing-masing mempunyai adat istiadat, bahasa, dan budaya

nasional yang berbeda-beda ukuran, agama, sejarah, dan pola kerja. Penelitian mengkaji dua kasus dalam pengiriman uang dan industri valuta asing di UEA sebagai ciri khas perusahaan pembiayaan, terdiri dari karyawan yang berasal dari banyak negara yang bekerja bersama tanpa memandang sosial budaya dan latar belakang mereka. Penelitian menyelidiki hubungan budaya kerja heterogen UEA terhadap perspektif karyawan. Penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang tinggi terhadap prestasi kerja, sikap, dan perilaku karyawan tanpa membedakan kebangsaan dan budaya yang heterogeny. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Lebih dari 85% angkatan kerja UEA terdiri dari ekspatriat berasal dari lebih dari 100 negara, yang mencerminkan berbagai ras, budaya, etnis, dan bahasa. Kelompok terbesar warga negara non-UEA adalah Asia Selatan, 59,4% (termasuk Indian, 38,2%; Bangladesh, 9,5%; Pakistan, 9,4%; lainnya, 2,3%); Mesir, 10,2%; Filipina, 6,1%; dan lainnya, 12,8% (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Tradisi perusahaan sulit untuk ditanamkan secara formal pada pendatang baru di suatu organisasi, meskipun itu tetap harus dipelajari. Hal ini secara bertahap terungkap melalui serangkaian komunikasi banyak proses, nilai, adat istiadat, program insentif, dan pendekatan, di mana karyawan Semua ini dikelola, mereka terlibat satu sama lain, dan mereka memprioritaskan hal-hal penting. Sama sekali, budaya adalah alasan dan serangkaian hasil perilaku dalam menjalankan aktivitas sehari-hari sebuah organisasi, sebagai pendukung utama bisnis berkinerja tinggi. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Budaya dapat mempengaruhi hasil organisasi/perusahaan dalam beberapa cara, baik secara positif maupun negatif. Misalnya, budaya yang tidak selaras dengan sistem perusahaan dapat menyebabkan loyalitas karyawan menurun, penurunan motivasi, dan pergantian karyawan yang berlebihan. Namun, budaya yang sehat menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, peningkatan produktivitas, dan kolaborasi yang lebih besar kerja sama strategi perusahaan, seperti dengan karyawan di pabrik produksi tinggi pabrik manufaktur. Perusahaan

berkinerja tinggi umumnya memandang budaya sebagai faktor pendukung teknik dan efisiensi, dan ingin menciptakan budaya sebagai cara untuk membantu dan memungkinkan karyawan mencapai prestasi. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

2.1.5 Negosiasi bisnis antarbudaya

Negosiasi antarbudaya adalah negosiasi yang melibatkan diskusi tentang kepentingan yang sama dan bertentangan antara orang-orang dari latar belakang budaya berbeda yang bekerja untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Langkah-langkah dalam proses negosiasi meliputi *preparation and site selection, team selection, relationship building, opening talks, discussions, agreement*. Proses negosiasi menentukan tahapan keberhasilan negosiasi antar budaya. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

Langkah-langkah dalam proses negosiasi sebagai berikut:

2.1.5.1 Preparation and side selection.

Variabel yang perlu dipersiapkan oleh seseorang yang akan bernegosiasi dengan budaya lain yaitu adat istiadat, etiket, bahasa, keyakinan, harga dan persyaratan produk. Berkonsultasi dengan seseorang yang pernah tinggal atau yang pernah bekerja di negara target sangat dianjurkan. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

Lokasi negosiasi dianggap penting oleh beberapa negara dalam negosiasi antar budaya. Lokasi negosiasi dapat dilakukan di kantor, bahkan diharapkan pergi ke tempat negara tujuan. Orang Amerika dan Asia, mengharapkan pertemuan lebih nyaman dilakukan di wilayahnya sendiri. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

2.1.5.2 Team Selection

Pemilihan tim negosiasi sangat penting untuk kesuksesan negosiasi antara budaya. Jumlah orang dalam tim, usia, jenis kelamin, pangkat, keahlian anggota tim, dan kepribadian anggota tim. Disarankan anggota tim berasal dari budaya target dan mengetahui terlebih dahulu jumlah tim lawan agar seimbang. Keahlian bahasa juga dipertimbangkan. Penterjemah jika diperlukan. Usia, jenis kelamin,

dan jabatan merupakan pertimbangan penting di sebagian besar negara Asia di Afrika dan Timur Tengah. Mempertahankan tim yang sama selama negosiasi adalah hal yang penting untuk membangun hubungan bisnis yang solid (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

Pemilihan negosiator merupakan aspek penting dalam penyelesaian konflik. Negosiator dipilih berdasarkan latar belakang mereka (teknis atau sosial), susunan emosi, nilai-nilai, dan sudut pandang. Penting untuk menemukan negosiator yang kualifikasinya paling sesuai dengan persyaratan perundingan yang akan berlangsung. Beberapa bidang penting yang harus dipertimbangkan adalah jenis kelamin, usia, afiliasi politik, kelas sosial, sikap kooperatif, otoritarianisme, dan kecenderungan mengambil risiko. Mengevaluasi negosiator dari perspektif lain akan membantu dalam memilih atau menyesuaikan strategi negosiator (Chaney & Martin, 2011, p. 207)

2.1.5.3 Relationship building

Perkenalan adalah bagian penting dalam membangun hubungan bisnis. Menjalinkan hubungan juga penting di negara-negara Arab. Karena orang Arab melakukan bisnis hanya bersama sahabat, meluangkan waktu untuk membangun persahabatan adalah sebuah kebutuhan. Namun, dengan persahabatan muncul kesepakatan implisit untuk memberikan bantuan dan dukungan bila diperlukan. Meski bersifat pribadi hubungan diperlukan untuk menjalankan bisnis di negara-negara Asia, menjalin persahabatan dengan calon rekan bisnis tidak diperlukan. Menemukan agen untuk bertindak sebagai perantara dengan perusahaan yang ditargetkan direkomendasikan (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.4 Opening talks

Saat bernegosiasi dengan orang Asia, dalam *opening talks* diharapkan kehadiran eksekutif tingkat atas. Di negara Timur Tengah, interaksi yang lebih terbuka lebih diutamakan. (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.5 Discussion

Di Timur Tengah kompromi dipandang negatif. Dalam negosiasi dengan orang-orang Asia, disarankan untuk memindahkan diskusi ke situasi yang lebih informal, seperti restoran atau lapangan golf. (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.6 Agreement

Mendokumentasikan perjanjian adalah tahap di mana perbedaan budaya perlu diatasi (King & Segain, 2007; (Chaney & Martin, 2011, p. 208). Orang bernegosiasi dengan tujuan mencapai kesepakatan. Namun, ada kalanya mencapai kesepakatan mungkin sudah dalam genggaman mereka tetapi tidak disadari dan prosesnya berakhir dengan hilangnya keuntungan bagi para negosiator. (Cooper & Johnson, 2014) *Agreement* didefinisikan sebagai suatu perbuatan yang melibatkan suatu individu atau lebih yang mengikatkan diri terhadap satu individu atau lebih. Jika *buyer* melakukan kata yang disepakati dengan *seller*, maka terjadilah jual beli. (Naziah, 2022) Dalam psikologi, manajemen dan ekonomi negosiasi merupakan proses yang melibatkan pihak-pihak yang ingin mencapai kesepakatan (Kang, Anand, Feldman, & Schweitzer, 2020). *Buyer* dan *Seller* saat melakukan transaksi tidak hanya memperhatikan identitas mitra, namun juga memperhatikan lamanya kesepakatan atau kontrak tersebut. (Liem, Khuong, & Canh, 2020)

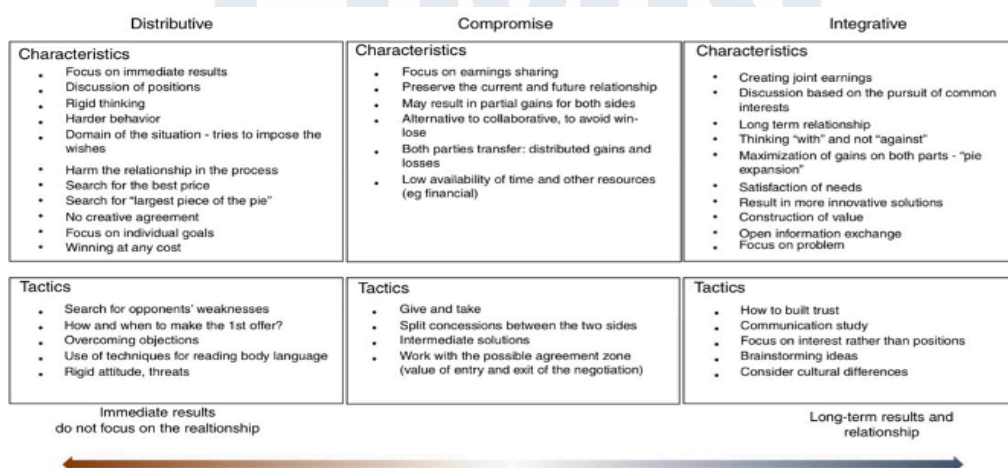
2.1.6 Negotiation, Negotiation Beliefs, Negotiation Strategies

Negotiation dalam jurnal yang dikembangkan oleh Al-Louurna Dunn Suharyono, Wilopo (2015) didefinisikan sebagai suatu proses dimana adanya pihak satu dengan pihak lainnya bisa diartikan dua atau lebih pihak yang berusaha untuk menyelesaikan kepentingan pihak-pihak tersebut yang bertentangan. Negosiasi adalah suatu proses interaksi oportunistik potensial dimana dua pihak atau lebih dengan beberapa konflik yang ada, berusaha untuk mencari yang terbaik melalui tindakan yang diputuskan bersama yang dapat mereka lakukan. (Caputo, Ayoko, Amoo, & Menke, 2019). Negosiasi yang dilakukan oleh pihak yang terlibat tidak hanya terjadi di lingkungan domestik tetapi juga di ranah internasional atau batas-batas negara. Hal ini didefinisikan sebagai Negosiasi Internasional. (Dunn,

Suharyono, & Wilopo, 2015). *Negotiation beliefs* mencakup pengetahuan dan pemahaman seperti sejauh mana negosiasi dilakukan, apakah informasi harus dibagikan secara langsung antara negosiator, jenis perilaku apa yang dapat diterima selama negosiasi, taktik yang efektif dan apakah hubungan antara negosiator itu penting. *Negotiation Beliefs* juga berkembang berdasarkan budaya dimana negosiator tumbuh, serta berdasarkan latar belakang kehidupan lainnya seperti pengalaman dalam negosiasi, Pendidikan dan pelatihannya. (Zhang, Liu, & Ma, 2021).

Sementara itu negosiasi dalam artian bisnis adalah kesepakatan antara dua pihak atau lebih, dengan tujuan atau kepentingan yang berbeda. (Pratama, Musadieg, & Prasetya, 2015). Menurut Hoffman (2001) dan Mintu-Wimsatt & Gassenheimer (2000) dalam jurnal Indra Pratama, M. Al Musadieg, Arik Prasetya (2015) dikatakan bahwa negosiasi lintas budaya memiliki faktor pembeda seperti budaya, lingkungan, Bahasa, gaya komunikasi, dan adat istiadat. Sehingga ada beberapa faktor yang dipercaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis yaitu faktor budaya, gaya negosiasi bisnis, *time orientation*, *change tolerance*, dan *relationship*.

Negosiasi memiliki strategi yang dikategorikan menjadi tiga yaitu secara *distributive*, *integrative* dan *compromise*



Gambar 2. 2 (Prado & Martinelli, 2018)

Negosiasi distributif terjadi dalam tawar-menawar terjadi dalam situasi dimana dua pihak atau lebih memiliki kepentingan yang bertentangan dan beralih ke interpretasi bahwa dalam kepentingan bertentangan tersebut dimana satu pihak harus menang dan yang lainnya kalah. Negosiasi integratif dapat terjadi lebih mudah distribusi keuntungan tanpa mengorbankan keuntungan pihak lain. Dalam singkatnya pendekatan distributif disebut *win-lose*, kompetitif, bermusuhan. Sedangkan pendekatan integratif disebut *win-win*, kooperatif, pemecahan masalah. Sedangkan negosiasi kompromi menjadi jalan alternatif lain jika solusi *win-win* tidak tercapai. (Prado & Martinelli, 2018).

Negosiasi dapat dilakukan dengan *face negotiation* maupun *online, face negotiation* dijelaskan dengan teori didasarkan pada manajemen wajah/muka yang menggambarkan bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda mengelola negosiasi konflik. (West & Turner, 2019).

2.1.7 Intercultural Communication

Communication merupakan hal mendasar dalam bisnis, karena bisnis adalah kegiatan kolaboratif. Keragaman budaya di dunia bisnis dapat menimbulkan permasalahan dalam hal komunikasi. Pentingnya mengembangkan keterampilan komunikasi bisnis yang efektif untuk ekomoni global. (Jararaa & Gjylbegaj, 2017).

Intercultural communication menurut Samovar & Poter, 1972, terjadi manakalah bagian yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tersebut membawa serta latar belakang budaya pengalaman yang berbeda yang mencerminkan nilai yang dianut oleh kelompoknya berupa pengalaman, pengetahuan, dan nilai. *Intercultural Communication* dipercaya memiliki peran penting untuk bisnis antar negara yang berarti mengetahui akan pentingnya budaya dan asal usul seseorang untuk mengenali dan berinteraksi satu sama lain. (Latifovic & Handler-Schuster, 2023). *Intercultural Communication* juga di artikan sebagai komunikasi antarbudaya mencakup interaksi individu yang memiliki budaya yang berbeda.

Ketika individu yang berkomunikasi dalam lingkungan budaya asing tidak mengetahui perilaku komunikasi orang lain, mereka memberi makna pada sikap dan perilaku orang lain sesuai dengan norma budaya mereka. Situasi ini menyebabkan konflik komunikasi antara individu yang memiliki budaya berbeda. Menurut (Yeke & Semercioz, 2016), masalah komunikasi antar budaya berhubungan dengan aspek lain dari kehidupan masyarakat dan terutama untuk multi-etnis dan multi-agama. Sedangkan menurut (Eko & Putranto, 2019), bahasa merupakan suatu bentuk komunikasi yang dipercaya menjadi komponen penting dalam kehidupan seorang *negotiator* terutama dalam negosiasi bisnis. (Ganesan, 2020). Hambatan yang berpotensi untuk menggagalkan komunikasi bahkan dapat menimbulkan konflik menurut Pliopaite & Radzeviciene (2010) dalam jurnal yang dikembangkan oleh Amia Luthfia (2014) adalah sikap etnosentrisme, ketidakpercayaan, kurangnya empati, apatis, *stereotyping* dan prasangka. (Luthfia, 2014)

2.2 Alur Pikir Penelitian

Bisnis internasional identik dengan transaksi bisnis atau bisa di sebut kerjasama bisnis antara pihak satu dengan pihak lainnya yang terlibat dan berasal dari suatu negara. Namun, sebelum mencapai akhir hingga terjadinya transaksi bisnis tersebut, ada beberapa hal yang dipercaya dapat mempengaruhi keinginan tersebut dapat terwujud. Konteks yang dimaksud seperti kompetensi budaya, komunikasi antar budaya, manajemen konflik dan strategi negosiasi. Empat pendekatan ini yang dipercaya dapat mempengaruhi hasil dari kerja sama antar pihak.

Konteks budaya akan menekankan dari segi teori pendekatan budaya seperti seberapa kuat pengaruh kesenjangan sosial di negara tersebut, dapat dilihat dari hubungan antara atasan atau bawahan. Suatu negara lebih mengutamakan keahlian pribadi atau lebih menyukai bekerja kelompok. Adanya kerja di suatu negara berdasarkan gender pria atau wanita itu berbeda atau sama. Lebih menyukai menggunakan strategi jangka panjang atau jangka pendek. Seberapa besar suatu

negara menghargai waktu, pengertian ini dimaksudkan dalam hal bagaimana memakai waktu dalam hal pekerjaan. Lebih memilih bekerja secara fokus langsung kepada yang dikerjakan dan tidak berhubungan dengan pihak lain yang terlibat atau tidak. Dan lebih menggunakan Emosi atau tidak dalam hal pekerjaan.

Sementara perbedaan komunikasi yang digunakan juga dipercaya dapat mendukung faktor yang mempengaruhi kerja sama bisnis tersebut terjadi, seperti dampak dari komunikasi *verbal* dan *non-verbal* dari suatu negara tersebut. Selain itu juga adanya perbedaan dalam hal strategi negosiasi yang dipakai oleh negara, pendekatan untuk strategi negosiasi ada tiga yaitu *distributive*, *integrative*, dan *compromise*. Perbedaan negosiasi suatu negara tentunya akan mempengaruhi juga bagaimana kerja sama bisnis antar negara tersebut dilakukan. Yang tidak kalah penting juga adalah penanganan manajemen konflik antar budaya yang berbeda-beda, sehingga mempengaruhi hasil negosiasi bisnis antar budaya.

Oleh karena itu, mengetahui perbedaan dan pendekatan dari empat sub yang sudah tertera dapat dikatakan memiliki hubungan dalam antar negara dapat melakukan transaksi bisnis atau minat untuk membeli. Antar negara yang dimaksud adalah perusahaan Indonesia yang menjadi *Seller* dan Perusahaan Arab yang menjadi *Buyer* dalam konteks Bisnis Internasional. Model penelitian yang dibuat berdasarkan teori diatas, adalah sebagai berikut:

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

Bagan 2.1. Alur Pikir Penelitian

