

# PENTINGNYA PEMAHAMAN LINTAS BUDAYA DALAM PROSES NEGOSIASI BISNIS

(Studi pada *Startup* Bisnis Manise Clothing)

Debora Silviana

Mochammad Al Musadieg

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : [deborasilviana24@gmail.com](mailto:deborasilviana24@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aim to describe the importance of cross-cultural understanding in business negotiation process held by Manise Clothing. It's also assess the supporting and constraint factor of the negotiating process. The method used in this research is a descriptive study with a qualitative approach. The data was collected by triangulated interview on two key informan, by observation, and documentation. These data are analysed by data reducing, serving, and summarizing/verifying. The result of this study indicated that Manise Clothing have good understanding of cross-cultural in business negotiation process, especially for Nederlands culture. The good understanding is because of strong desire from Manise Clothing to learn about the culture from browsing and understanding about why every culture is different. And it's also because Manise Clothing have a reseller in Holand, so He make Manise Clothing so easy to doing business negotiation. The result of cross-cultural understanding in business negotiation is reaching the target as good as the Manise Clothing goals, that is being famous in every country. In other side, Manise Clothing have increases of they turnover and profit and they found new experience which give them more knowledge and understanding in international business.*

**Keywords :** *Business Negotiation, Cross Cultural, Business Startup, Internasional Business*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis dan juga menggambarkan faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses negosiasi bisnis *Startup* Bisnis Manise Clothing. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada dua key informan, observasi secara langsung, dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/ verifikasi dan analisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya yang dimiliki oleh dua orang key informan di *Startup* Bisnis Manise Clothing cukup baik, terutama mengenai budaya Belanda. Pemahaman ini dilakukan dengan baik karena adanya kemauan yang tinggi untuk mempelajari budaya yang berbeda, dan juga karena adanya *reseller* yang berasal dari Belanda yang membantu dalam proses negosiasi bisnis. Hasil dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing yaitu pencapaian target sesuai yang diinginkan yaitu produk Manise Clothing dikenal oleh banyak Negara, kenaikan yang tinggi dalam omset, serta pengalaman-pengalaman baru yang memberikan pengetahuan yang lebih lagi dalam bisnis internasional.

**Kata Kunci :** *Negosiasi Bisnis, Lintas Budaya, Startup Bisnis, Bisnis Internassional*

## A. PENDAHULUAN

Ledakan generasi *millennial* di hampir seluruh dunia turut berperan dalam melahirkan tren bisnis rintisan (*Startup*), tak terkecuali di Indonesia, dengan banyaknya generasi yang kreatif dan inovatif, mampu membuat Indonesia memiliki peluang untuk mengembangkan perekonomian melalui bisnis *Startup* yang ada. Tidak hanya mengembangkan perekonomian saja, bisnis *Startup* mampu meningkatkan citra bisnis Indonesia dalam kancah Internasional.

Arjanti dan Mosal (2012 : 3) menyatakan bahwa *Startup* merupakan perusahaan berbasis teknologi informasi yang menyediakan barang atau jasa baik melalui media online atau offline. *Startup* memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan Usaha Kecil Menengah (UKM) atau bisnis lainnya, dimana *Startup* merupakan suatu bisnis yang belum lama berdiri, tenaga kerjanya masih sangat sedikit yaitu di bawah 20 orang, SDMnya mampu untuk bekerja secara multitasking, dikerjakan oleh usia produktif (20-35 tahun), pendapatan masih tergolong kurang tetapi masih sanggup untuk bertahan, serta bergerak dibidang teknologi dan website ([www.plimbi.com](http://www.plimbi.com)).

Jika dilihat dari fenomena mengenai bisnis *Startup* di Indonesia yang mulai berkompetisi di kancah internasional, perlunya persiapan yang tepat dan matang, dan salah satunya merupakan proses negosiasi bisnis, dimana proses negosiasi bisnis ini menjadi salah satu faktor penting untuk *Startup* bisnis dapat bersaing dan memperluas pasarnya di lingkup internasional. Pemahaman budaya merupakan hal dasar yang harus dipelajari dan dipahami untuk membantu pelaku *Startup* bisnis dalam proses adaptasi dengan budaya yang berbeda, sehingga proses pendekatan dalam bisnis pun dapat dilakukan dengan tepat dan mudah. Selain itu, bahasa juga menjadi salah satu hal yang menggambarkan tentang bagaimana budaya yang di anut, sehingga dalam proses negosiasi bisnis setiap pebisnis tidak dapat menyamaratakan budaya yang ada pada setiap negara. Hal ini dikarenakan setiap negara atau wilayah memiliki budayanya sendiri dalam hal-hal yang berhubungan dengan bisnis, dan hal ini merupakan salah satu faktor yang membuat proses negosiasi bisnis tidak dapat berjalan lancar bahkan gagal.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah *Startup* bisnis yang bergerak dalam bidang konveksi yaitu Manise Clothing. Banyak *Startup* bisnis yang bergerak dalam

bidang konveksi maupun bidang lainnya di Indonesia, akan tetapi peneliti memilih Manise Clothing untuk menjadi objek yang diteliti karena Manise Clothing sering terlibat dengan pihak asing dalam melakukan penjualan dan negosiasi lintas budayanya. Alasan peneliti melakukan penelitian pada *Startup* bisnis karena pada dasarnya *Startup* bisnis di Indonesia memiliki potensi untuk berkompetisi dalam lingkup internasional, dan salah satu hal yang menjadi kendala adalah budaya setiap negara yang berbeda-beda. Oleh sebab itulah peneliti ingin meneliti mengenai seberapa pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis untuk *Startup* bisnis yang baru memulai bisnisnya dalam kancah internasional. Berdasarkan pada pembahasan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pentingnya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis” (Studi pada *Startup* Bisnis Manise Clothing).

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. *Startup*

Arjanti dan Mosal (2012 : 3) menyatakan bahwa *Startup* merupakan perusahaan berbasis teknologi informasi yang menyediakan barang atau jasa baik melalui media online atau offline. *Startup* memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan Usaha Kecil Menengah (UKM) atau bisnis lainnya, dimana *Startup* merupakan suatu bisnis yang belum lama berdiri, tenaga kerjanya masih sangat sedikit yaitu di 16 bawah 20 orang, SDMnya mampu untuk bekerja secara multitasking, dikerjakan oleh usia produktif (20-35 tahun), pendapatan masih tergolong kurang tetapi masih sanggup untuk bertahan, serta bergerak dibidang teknologi dan website ([www.plimbi.com](http://www.plimbi.com)).

### 2. Budaya

E.B Tylor dalam Katsioloudes dan Hadjidakis (2007 : 34) menyatakan bahwa budaya merupakan sesuatu yang kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, akhlak, undang-undang, adat istiadat, dan kemampuan serta kebiasaan lainnya yang diperoleh seseorang sebagai bagian dari masyarakat. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam negosiasi bisnis antar budaya. berikut ini merupakan hal-hal yang dapat menghambat proses komunikasi antar budaya antara lain:

#### 1) Etnosentrisme

Menurut Summer dalam Horton dan Hunt (1991 : 79) etnosentrisme merupakan pandangan bahwa kelompoknya sendiri adalah pusat segalanya dan membandingkan segala hal dari kelompok lainnya sesuai dengan standar yang ada pada kelompoknya. Etnosentrisme dapat menjadi salah satu hambatan yang memiliki pengaruh penting dalam proses negosiasi bisnis, karena dengan adanya etnosentrisme maka salah satu pihak atau mungkin kedua pihak memandang bahwa budaya mereka jauh lebih baik dibandingkan budaya rekan bisnis lainnya.

## 2) Prasangka

Menurut Allport (1979 : 14-15) prasangka merupakan suatu sikap pengalihan atau memusuhi seseorang yang merupakan anggota suatu kelompok, yang hanya karena dia merupakan anggota kelompok tersebut yang membuat dia menjadi berkualitas buruk karena kelompok tersebut. Prasangka sering kali dianggap dalam konteks ras, tetapi juga berlaku di berbagai bidang seperti jenis kelamin, usia, hatorientasi seksual dan konteks lainnya.

## 3. Negosiasi Bisnis

Menurut Amir M.S (2002 : 73) negosiasi bisnis adalah pertemuan tatap muka antara dua orang atau lebih atau dua kelompok pengusaha untuk melakukan serangkaian tawar-menawar yang berkesinambungan mengenai suatu subjek niaga tertentu, yang bertujuan untuk mencapai suatu perjanjian atau kontrak dagang. Lasmaya (2014 : 16-17) menyimpulkan mengenai hal yang penting dalam negosiasi bisnis yaitu mampu memahami lawan dalam proses negosiasi, memiliki kesantunan dalam berkata-kata dan memiliki sikap yang baik, mempelajari materi-materi yang akan didiskusikan dalam negosiasi, mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik termasuk negosiasi ulang apabila negosiasi tidak berjalan sesuai harapan, dan yang terakhir adalah percaya diri untuk terus bernegosiasi dengan baik dan sukses.

Dalam negosiasi bisnis strategi dan taktik merupakan hal dasar yang harus diperhatikan. Hayes (2002) berpendapat ada beberapa faktor yang mempengaruhi negosiator memilih strategi negosiasi yaitu keberlanjutan interaksi, budaya lokal, taruhan, atribusi terhadap maksud pihak

lain, dan persepsi terhadap keseimbangan kekuatan. Sedangkan taktik dalam bernegosiasi ada empat jenis yaitu menantang, tidak menantang, fleksibel dan kompleks.

## 4. Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis

Menurut Sadiman (1946 :109) pemahaman merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mengartikan, menafsirkan, menerjemahkan, atau menyatakan sesuatu dengan caranya sendiri. Adanya perbedaan budaya berarti memiliki nilai yang berbeda juga, hal ini mempengaruhi tindakan selanjutnya yang harus dilakukan. Porter dan Samovar (1982) menyimpulkan bahwa hubungan antara budaya dan komunikasi sangat penting untuk di mengerti, dengan maksud untuk memudahkan pemahaman komunikasi antar budaya, dan melalui pengaruh budayalah orang-orang belajar komunikasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan para pebisnis dalam melakukan proses negosiasi bisnis, yaitu dengan memahami perbedaan budaya yang ada dan dapat menyesuaikan proses kerja sama yang ada tanpa ada kesalahpahaman dalam hal budaya.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Arikunto (1993 : 20) menambahkan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan tentang suatu varia-bel, gejala, atau keadaan Creswell(1994:162) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berfokus pada proses yang terjadi serta produk atau hasil.

### 2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengkajian pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis studi pada *Startup* Bisnis Manise Clothing, yang meliputi hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses negosiasi bisnis, faktor pendukung dan penghambat dalam proses negosiasi bisnis, serta peran dan hasil dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis.

### 3. Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu *Startup* Bisnis yang berlokasi di Kota Malang, dan situs penelitian yang digunakan peneliti adalah *Startup* Bisnis Manise Clothing.

#### 4. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber dan jenis data primer dan sekunder, dimana data primer di dapatkan melalui dua *key informan* yaitu pemilik dari *Startup* Bisnis Manise Clothing dan *Reseller* dari *Startup* Bisnis Manise Clothing. Sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen Manise Clothing, artikel serta jurnal mengenai pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Pada tahap observasi peneliti mengamati secara langsung kondisi lokasi penelitian dengan maksud agar data yang diperoleh dapat dipastikan autentik. Pada tahap wawancara, peneliti dapat memperoleh informasi dengan jelas dan secara mendalam. Dokumentasi digunakan peneliti sebagai pelengkap dari metode observasi dan wawancara, dan triangulasi digunakan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh lebih konsisten.

#### 6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini meliputi pedoman wawancara, alat pencatat dan perekam, dan peneliti. Pedoman wawancara membantu peneliti agar proses wawancara tidak terlalu luas dan sesuai dengan fokus penelitian. Alat pencatat dan perekam membantu peneliti dalam mencatat segala informasi yang diperoleh dengan efektif dan efisien, serta peneliti sendiri menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk mengolah data dan melakukan pengamatan secara langsung.

#### 7. Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif. Miles dan Huberman dalam Idrus (2009 :147) menyatakan bahwa model interaktif ini terdiri dari tiga hal yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Proses Negosiasi Bisnis

##### a. Budaya

Budaya merupakan salah satu faktor penting dalam proses negosiasi bisnis, terutama ketika melakukan pendekatan dengan calon customer yang berasal dari Negara lain. Salah

satu yang harus dipahami adalah hal dasar dalam budaya yaitu bahasa, etika, tingkah laku dan selera, dengan memahami bahasa akan memudahkan dalam berkomunikasi dan mempermudah untuk mencapai negosiasi bisnis yang sukses. Tidak hanya itu, etika, tingkah laku dan selera juga memiliki pengaruh yang penting dalam proses negosiasi bisnis, dimana sebagai pebisnis kita perlu mengetahui bagaimana etika yang tepat ketika akan bernegosiasi dengan calon pelanggan yang berasal dari Negara lain yang pastinya memiliki perbedaan budaya. *Startup* Bisnis Manise Clothing melakukan perbedaan perlakuan dalam hal komunikasi dengan baik disesuaikan dengan budaya Negara tersebut.

##### b. Strategi dan Taktik Dalam Bernegosiasi

Strategi yang digunakan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing merupakan strategi jempit bola baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggan serta kliennya. Sedangkan taktik yang digunakan yaitu pelayanan yang ramah dan penuh kekeluargaan. *Startup* Bisnis Manise Clothing menjadikan komunikasi dalam bernegosiasi sebagai salah satu taktik jitu untuk membuat pelanggannya tertarik untuk berbisnis dengan *Startup* Bisnis Manise Clothing, yaitu dengan menggunakan sapaan yang khas Maluku seperti “bung” dan “nona” atau “usy” untuk pelanggannya.

*Startup* Bisnis Manise Clothing menggunakan taktik fleksibel dalam proses negosiasinya, dimana sesuai dengan teori Hayes (2002) menyatakan bahwa salah satu taktik untuk bernegosiasi adalah taktik fleksibel, dimana pada taktik seorang negosiator akan berusaha untuk meningkatkan hubungan dengan pihak lain, membuat orang lain menyukai dirinya dengan tujuan untuk meningkatkan hubungan. Taktik ini biasanya didukung dengan perilaku dan sikap yang hangat dan ramah, dan sesuai dengan nilai-nilai pihak lain.

#### 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Proses Negosiasi Bisnis

##### a. Persiapan yang Dilakukan

Hartman dalam Purwanto (2006 : 256) menyatakan salah satu kunci dasar keberhasilan negosiasi adalah persiapan negosiator, dimana tanpa adanya persiapan yang baik, maka hasil yang diperoleh juga tidak akan memuaskan dan bisa jadi menyebabkan kegagalan Persiapan yang dilakukan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing diawali dengan mempelajari budaya secara tidak langsung, yaitu dengan menggunakan internet sebagai sumber data dan

juga mengikuti seminar-seminar budaya, meskipun langkah-langkah tersebut tidak terlalu matang, akan tetapi *Startup* Bisnis Manise Clothing dapat memahami budaya suatu Negara dengan cukup baik. Tidak hanya itu saja, *Startup* Bisnis Manise Clothing juga harus belajar untuk melakukan penyesuaian dengan perbedaan yang ada.

### **b. Pemahaman Terhadap Lintas Budaya**

Menurut Suryanto (2001:140-141) salah satu hal yang paling penting dalam pemahaman lintas budaya adalah menyatukan berbagai latar belakang budaya yang berbeda dengan tujuan agar hasil kerja perusahaan yang didapatkan maksimal, dengan adanya perbedaan budaya menandakan adanya perbedaan nilai juga, sehingga mempengaruhi tindakan yang akan dilakukan. *Startup* Bisnis Manise Clothing mengalami banyaknya perbedaan budaya dengan pelanggannya terutama dalam hal nilai-nilai yang dianut, sehingga dengan adanya perbedaan nilai dan latar belakang yang ada, *Startup* Bisnis Manise Clothing mencoba untuk memahami dan tidak dapat menyamaratakan strategi kekeluargaannya tersebut. Hal ini dilakukan dengan maksud menghormati setiap latar belakang dan budaya yang berbeda di setiap Negara.

## **3. Hambatan Budaya**

### **a. Etnosentrisme**

Mulyana (2000 : 70) menyatakan salah satu hambatan budaya adalah etnosentrisme, dimana etnosentrisme cenderung memandang dan mengukur budaya asing dengan budayanya sendiri. *Startup* Bisnis Manise Clothing mengalami sikap etnosentrisme dari pelanggan yang berasal dari Indonesia Timur, sedangkan dari Negara lain *Startup* Bisnis Manise Clothing tidak mengalami hambatan dalam hal etnosentrisme.

### **b. Prasangka**

Myers (2012) berpendapat bahwa prasangka merupakan praduga berupa penilaian negatif mengenai suatu kelompok dan setiap individu dari anggotanya. Sama halnya dengan sikap etnosentrisme, sikap prasangka juga di alami oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing dengan pelanggannya yang berasal dari Indonesia Timur.

## **4. Peran Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis**

Pemahaman lintas budaya memang memiliki peran penting dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing. Dengan adanya ketertarikan

pelanggan yang berasal dari luar Negeri, membuat Bapak Frangky, selaku pemilik dari *Startup* Bisnis Manise Clothing mau tidak mau untuk mempelajari budaya-budaya Negara tersebut secara tidak langsung, baik dalam segi bahasa, kesopanan kata, selera, sehingga apa yang didiskusikan ketika bernegosiasi tidak menyimpang jauh dari permintaan pelanggan. Adler (1991:63-91) menyatakan bahwa pada dasarnya komunikasi akan menjadi gagal apabila pihak penerima tidak dapat menerima informasi yang disampaikan dengan baik yang disebabkan oleh salah persepsi, salah tafsir dan salah penilaian. Bahasa dapat menjadi salah satu pemicu adanya salah tafsir atau persepsi ketika proses komunikasi dalam negosiasi bisnis. Oleh sebab itu pemahaman lintas budaya berperan sangat penting dalam proses negosiasi *Startup* Bisnis Manise Clothing.

## **5. Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya Terhadap Proses Negosiasi Bisnis**

Hasil pemahaman lintas budaya yang dilakukan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing yaitu pencapaian target yang selama ini diharapkan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing. Dengan adanya pemahaman lintas budaya yang cukup baik, *Startup* Bisnis Manise Clothing secara bertahap mulai meraih apa yang diimpikannya, dimana beberapa Negara sudah mengenal produknya dan ingin bekerja sama dengan *Startup* Bisnis Manise Clothing untuk memperluas pemasaran produk di Negara-Negara besar, seperti Amerika dan Jerman. Banyaknya pelanggan yang berasal dari luar Negeri membuat *Startup* Bisnis Manise Clothing menjadi lebih percaya diri dan berani untuk melangkah dalam kancah internasional. Tidak hanya itu, *Startup* Bisnis Manise Clothing juga mengalami kenaikan omset sebesar 54% ketika *Startup* Bisnis Manise Clothing memiliki *reseller* di Belanda.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis, maka dapat disimpulkan bahwa dalam proses negosiasi bisnis, *Startup* Bisnis Manise Clothing perlu memperhatikan budaya, strategi serta taktik dalam bernegosiasi agar proses negosiasi dapat berjalan dengan sukses. *Startup* Bisnis Manise Clothing juga memiliki faktor pendukung seperti persiapan yang matang serta pemahaman lintas budaya yang tepat serta

faktor penghambat yang meliputi hambatan budaya dalam bentuk sikap etnosentrisme dan prasangka.

Dari penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa pemahaman lintas budaya memiliki peran yang berarti pada *Startup* Bisnis Manise Clothing yaitu adanya peningkatan baik dalam hal pengalaman, pelayanan dan pemahamannya mengenai budaya yang berbeda. *Startup* Bisnis Manise Clothing juga mengalami pencapaian target yang selama ini diharapkan yaitu produknya yang dikenal oleh Negara-Negara lain selain Indonesia dan juga peningkatan omset sebesar 54%.

## 2. Saran

Saran yang dapat dipertimbangkan oleh *Startup* Bisnis Manise Clothing yaitu :

1. *Startup* Bisnis Manise Clothing dapat merekrut *reseller* baru yang berasal dari Negara yang memiliki peluang besar untuk terjualnya produk.
2. Ada baiknya *Startup* Bisnis Manise Clothing mengikuti pelatihan mengenai bahasa asing seperti bahasa Inggris dan bahasa Mandarin, mengingat kedua bahasa ini merupakan bahasa utama yang akan digunakan dalam berbisnis secara global nantinya.
3. Untuk mengatasi kendala yang berhubungan dengan etnosentrisme dan prasangka, *Startup* Bisnis Manise Clothing disarankan untuk memperdalam pemahaman mengenai perbedaan budaya, sehingga proses negosiasi dapat dijalankan dengan lancar tanpa menyinggung sikap etnosentrisme dan pelanggan dapat memiliki keterbukaan dalam hal budaya tanpa paksaan apapun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajami, et al. 2007. *International Business : Theory and Practice*. United States:M.E Sharpe.
- Arjanti, Restitua Ajeng, Mosal, Reney Lendy. 2012. *Startup Indonesia : Inspirasi & Pelajaran dari Para Pendiri Startup serta Praktisi dalam Industri Digital*. Jakarta : Kompas Gramedia.
- Hayes, John.(2002). *Interpersonal Skills at Work (2nd Edition)*. New York: Routledge.
- Saner, Raymond.(2012). *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership (4th Edition)*. Boston: Martinus Nijhoff Publishers.

## Jurnal :

Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., and A. Lytle. 1998. Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*.

Chang, Ching. 2006. Differences in Business Negotiations between Different Cultures. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*.

Manning, Tony, Robertson Bob. 2003. Influencing and negotiating skills: some research and reflections – Part I: influencing strategies and styles. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35.

## Artikel Lain :

Gray, Sasha. 2012. A Study of Negotiations Styles Between Business Managers From UK and Indian Cultural Backgrounds : Dissertation in fulfilment of Bachelor of Arts (Hons) in international Business Management. UK : University of Wolverhampton Business School.

Lasmaya, S Mia. 2014. Negosiasi Bisnis dalam Persaingan Global. *Majalah Bisnis dan Iptek* Vol.7 , No.1.

## Internet :

<http://www.plimbi.com/article/160520/mengenal-startup-dan-7-karakteristiknya>- Diakses pada tanggal 13 Juni 2017 pukul 18.42 WIB.