

ANALISIS STRATEGI NEGOSIASI DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI (STUDI KASUS PADA PT. DAN LIRIS SUKOHARJO)

Al - Lournna Dunn

Suharyono

Wilopo

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : lournadunn@gmail.com

ABSTRACT

This research is conducted based on the high number of companies that doing business in international scale. The more mature domestic business activities will encourage companies to expand their business activities abroad. Companies that do business across state lines are called international business. Before a company enter the foreign market, the company certainly has made contact with the customer in destination countries. Before the business activities started, negotiation usually done in advance so the parties that involved could generate the best deal. Of course, the negotiation activities will be faced with a different culture from the country of origin. This research used a study case method with a qualitative approach. The results of this research show that PT. Dan Liris used unilateral strategy and joint strategy in negotiating with foreign customers. The negotiators of PT. Dan Liris also through three stages in the process of negotiations, namely the pre-negotiation, face-to-face negotiation and post-negotiations. On the other hand, there are some problems that can impede the course of negotiations between the negotiators of PT. Dan Liris and customers. Although there are some problems in negotiation, based on the results of this research showed that there is a solution to the problems that arise.

Keywords: *Negotiation, International Negotiation, Foreign Market*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan atas dasar banyaknya perusahaan yang melakukan bisnis internasional. Semakin matang kegiatan bisnis dalam negeri akan mendorong perusahaan-perusahaan untuk memperluas kegiatan bisnisnya ke luar negeri. Ketika sebuah perusahaan akan memasuki pasar luar negeri, pasti perusahaan telah melakukan kontak dengan pelanggan di negara tujuan. Sebelum memulai kegiatan bisnis, biasanya negosiasi dilakukan terlebih dahulu agar pihak-pihak yang terlibat menghasilkan kesepakatan yang terbaik. Tentu saja kegiatan negosiasi perusahaan akan berhadapan dengan budaya yang berbeda dari negara asal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Dan Liris menggunakan strategi unilateral dan strategi bersama dalam melakukan negosiasi dengan pelanggan di luar negeri. Para negosiator perusahaan juga menempuh tiga tahap dalam proses negosiasinya yaitu pra-negosiasi, *face-to-face negotiation* dan tahap setelah negosiasi. Selain itu, ditemukan beberapa masalah yang dapat menghambat jalannya negosiasi antara negosiator PT. Dan Liris dengan pelanggan. Meskipun terdapat masalah tetapi berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat solusi atau penyelesaian terhadap masalah yang timbul.

Kata Kunci : *Negosiasi, Negosiasi Internasional, Pasar Luar Negeri*

PENDAHULUAN

Semakin matang kegiatan bisnis dalam negeri, tentunya perusahaan-perusahaan di setiap industri ingin memperlebar jangkauannya ke negara lain. Beberapa perusahaan asal Amerika seperti Wal-Mart, Mc Donalds, KFC dan lain-lain merupakan contoh perusahaan yang telah berekspansi ke luar negeri. Perusahaan-perusahaan tersebut sudah tidak asing di mata masyarakat dunia, termasuk Indonesia. Perusahaan yang melakukan bisnis yang melewati batas negara, tidak hanya perdagangan internasional dan pemanufakturan di luar negeri tetapi juga mencakup industri berkembang lainnya seperti perikanan, transportasi, perbankan dan lain-lain disebut dengan bisnis internasional (Ball dan McCulloch, Jr, 2005:8). Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional akan memberikan keunggulan tersendiri bila dibandingkan dengan negara lain.

Perusahaan yang akan memasuki pasar luar negeri, tentunya sudah melakukan kontak dengan pelanggan di negara tujuan, dimana dalam kontak tersebut timbul perjanjian yang telah dinegosiasikan terlebih dahulu. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003:472), dalam dunia bisnis negoisasi merupakan kegiatan yang sangat menentukan dalam memperoleh syarat-syarat transaksi dalam suatu permasalahan. Sebelum memulai kegiatan bisnis, biasanya negosiasi dilakukan terlebih dahulu agar pihak-pihak yang terlibat menghasilkan kesepakatan yang terbaik.

Negosiasi bisa dilakukan dengan orang-orang di sekitar lingkungan baik dengan orang tua, teman maupun rekan bisnis. Baguley dalam Sembel dan Projosaksono (2003:163) mendefinisikan negosiasi adalah cara yang dilakukan dalam menentukan suatu keputusan yang dapat disepakati oleh kedua belah pihak dan menyetujui hal-hal apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Negosiasi awalnya tidak seberapa penting, namun saat ini negosiasi merupakan proses utama yang dilakukan oleh dua atau lebih organisasi yang terlibat dalam perjanjian bisnis (Bowersox *and* Cooper, 1992:286).

Jika perusahaan melakukan bisnis internasional, maka kegiatan bisnisnya tidak sama dengan kegiatan bisnis domestik. Tentu saja kegiatan negosiasi perusahaan akan berhadapan dengan budaya yang berbeda dari negera asal. Bisnis internasional dapat dilakukan dengan ekspor atau impor. Perusahaan bisa mengeksport dalam jumlah tertentu berawal dari negosiasi yang dilakukan terhadap perusahaan asing.

Menurut Cateora dan Graham (2007:330), negosiasi langsung merupakan aktivitas yang nyata dari perdagangan internasional. Ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan pemasaran global, maka perusahaan akan menyusun suatu perencanaan, dan setelah perencanaan disusun perusahaan akan berfokus untuk melakukan implementasi. Perencanaan tersebut kemudian diimplementasikan melalui negosiasi langsung dengan mitra bisnis dan pelanggan dari negara asing.

Pada dasarnya setiap individu memiliki rasa tidak ingin kalah apalagi sebuah perusahaan yang sedang melakukan negosiasi dengan mitra kerja. Negosiator merupakan orang yang akan berhadapan langsung dengan pelanggan atau negosiator lain dari perusahaan dimana kedua belah pihak akan melakukan suatu kesepakatan. Negosiator tentunya memiliki tujuan untuk mendapatkan kesepakatan jual beli atau kontrak kerjasama

Para ahli telah mengungkapkan berbagai strategi negosiasi internasional yang dapat digunakan. Lewicki, Barry dan Saunders (2013:173) menjelaskan bahwa negosiator dapat menggunakan strategi unilateral dan strategi bersama untuk melakukan negosiasi internasional. Seorang negosiator dapat mempelajari strategi yang cocok untuk diterapkan pada negosiator lain atau mitra kerjanya. Penggunaan suatu strategi dalam negosiasi internasional akan memudahkan negosiator untuk mencapai tujuan yang ingin diraih perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Strategi merupakan kata yang telah sering didengar. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijakan tertentu dalam perang dan damai atau rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Beberapa ahli seperti Ireland, Hoskisson *and* Hitt dan Coulter telah menjelaskan mengenai definisi strategi.

Menurut Ireland, Hoskisson *and* Hitt (2008:4), pengertian strategi adalah suatu rangkaian yang terintegrasi dan terkoordinasi dari tindakan yang didesain atau direncanakan sedemikian rupa untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Sedangkan Coulter (2002:7) mendefinisikan strategi sebagai suatu rangkaian keputusan yang memiliki tujuan yang telah terarah sesuai dengan keahlian dan sumber daya suatu

organisasi termasuk peluang dan ancaman yang terdapat didalamnya. Berdasarkan pendapat para ahli pengertian strategi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu keputusan yang telah direncanakan dengan matang untuk memenuhi tujuan tertentu dengan melihat kondisi pada lingkungan terkait. Perencanaan yang dilakukan berfungsi untuk memperjelas arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Negosiasi

Beberapa ahli telah memaparkan definisi mengenai negosiasi. “Negosiasi adalah proses di mana dua atau lebih pihak berusaha untuk menyelesaikan kepentingan mereka yang bertentangan” (Lewicki, Barry dan Saunders 2012:7). Sedangkan menurut Baguley dalam Sembel dan Projosaksono (2003:163) mendefinisikan negosiasi adalah cara yang dilakukan dalam menentukan suatu keputusan yang dapat disepakati oleh kedua belah pihak dan menyetujui hal-hal apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Jadi, inti dari negosiasi adalah proses bertemunya dua pihak ataupun lebih yang memiliki kepentingan bertentangan untuk memperoleh suatu kesepakatan yang bisa diterima oleh pihak-pihak yang terlibat.

Negosiasi memiliki beberapa karakteristik. Menurut Lewicki (1992) serta Rubin dan Brown (1975) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2012:7) ada enam karakteristik yaitu:

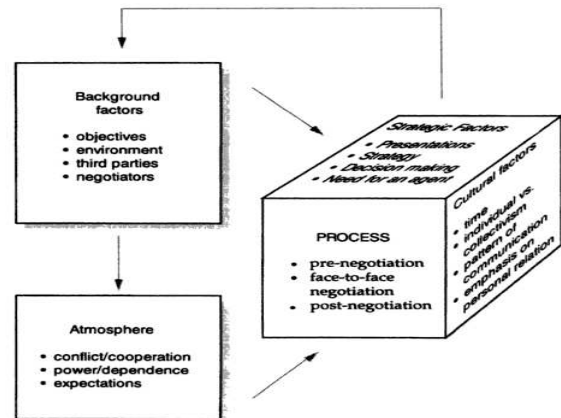
- 1) Terdapat dua pihak atau lebih
- 2) Terdapat konflik atau kebutuhan dan keinginan antara dua pihak atau lebih
- 3) Para pihak bernegosiasi dengan pilihan
- 4) Negosiator berharap terdapat proses memberi dan menerima
- 5) Para pihak lebih suka mencari kesepakatan daripada melawan secara terbuka
- 6) Negosiasi yang berhasil melibatkan manajemen faktor kasat mata dan faktor tak kasat mata

Negosiasi Internasional

Jika kegiatan bisnis dapat dilakukan baik domestik maupun bisnis internasional maka sama halnya dengan negosiasi. Negosiasi yang dilakukan pihak-pihak yang terlibat tidak hanya terjadi di lingkungan domestik tetapi juga melewati batas-batas negara. Negosiasi yang melewati batas-batas negara dapat

disebut dengan negosiasi internasional. Negosiasi internasional memiliki cakupan yang luas dan lebih kompleks.

Kerangka dari negosiasi bisnis internasional terdiri dari tiga variabel yaitu: *background factor*, proses dan atmosfer (Ghauri and Usunier, 2003:5). Masing-masing variabel memberikan pengaruh yang berbeda terhadap proses negosiasi internasional. Berikut ini terdapat bagan yang menjelaskan bagaimana pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap negosiasi internasional.



Gambar 1: A Framework for International Business Negotiations

Sumber: Ghauri and Usunier (2003:9)

Variabel pertama adalah *background factor* terdiri dari objektif, lingkungan, pihak ketiga dan negosiator. Variabel kedua adalah atmosfer yang terdiri dari *conflict/cooperation*, *power/dependence* dan *expectations*. Variabel yang terakhir adalah proses negosiasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu persiapan negosiasi, *face-to-face negotiations* dan *post-negotiation*

Strategi Negosiasi Internasional

Berdasarkan penelitian Weiss (1994) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2013:173), menyatakan strategi untuk melakukan negosiasi diklasifikasikan menjadi tiga kelompok berdasarkan tingkat pengenalan terhadap budaya lain (sedikit, sedang, banyak). Masing-masing kelompok terdiri dari dua strategi yaitu strategi unilateral (dilakukan negosiator secara terpisah) dan bersama (negosiator melibatkan keikutsertaan pihak lain).

Ketika perusahaan memiliki pengetahuan yang sedikit mengenai budaya lain terdapat tiga strategi yaitu: 1) Memperkerjakan agen atau penasihat (strategi unilateral), 2) Membawa seorang mediator (strategi bersama) dan 3)

Membujuk negosiator lawan untuk menggunakan pendekatan yang bukan berasal dari negaranya (strategi bersama). Sedangkan perusahaan yang memiliki pengetahuan budaya yang sedang memiliki dua strategi berbeda yaitu: 1) Adaptasi pendekatan negosiator lain (strategi unilateral) dan 2) Penyesuaian koordinat (strategi bersama). Terakhir, apabila perusahaan memiliki pengetahuan yang banyak maka strategi yang dapat digunakan yaitu: 1) Merangkul pendekatan negosiator lain (strategi unilateral), 2) Improvisasi pendekatan (strategi bersama) dan 3) Simfoni efek (strategi bersama)

Pendekatan Win-Lose-Win

Setelah melakukan negosiasi maka yang ditunggu adalah hasil yang didapatkan. Proses negosiasi yang telah dilakukan memiliki empat hasil kemungkinan (Stark, 2003:9). Empat hasil tersebut adalah *lose-lose*, *win-lose*, *win-win* atau *no outcome* (tidak ada hasil).

Lose-Lose merupakan posisi dimana masing-masing pihak yang terlibat dalam negosiasi tidak mencapai kebutuhan dan keinginan. *Win-Lose* atau *Lose-Win* merupakan hasil apabila salah satu pihak mendapatkan keinginan dan kebutuhannya namun pihak yang lain tidak. *Win-win* merupakan Masing-masing pihak yang terlibat keinginan dan kebutuhannya sama-sama tercapai. Tidak ada menang atau kalah pada kondisi *no outcome*

Bisnis Internasional

Bisnis internasional merupakan disiplin yang relatif baru dan dinamis. Bisnis internasional menurut Ball dan McCulloch, Jr (2005:8) adalah bisnis yang kegiatannya melewati batas suatu negara. Kegiatan bisnis internasional tidak hanya melakukan perdagangan internasional dan perusahaan manufaktur di luar negeri tetapi juga berbagai industri yang berkembang di bidang pariwisata, transportasi, periklanan, konstruksi dan lain-lain.

Bisnis internasional tentunya berbeda dengan bisnis domestik, perusahaan yang beroperasi lintas negara akan menemui kekuatan-kekuatan dari tiga jenis lingkungan: lingkungan domestik, lingkungan luar negeri, dan lingkungan internasional (Ball dan McCulloch, Jr, 2005:18). Lingkungan yang dimaksud adalah keseluruhan dari kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi perkembangan dan kelangsungan perusahaan. Kekuatan-kekuatan tersebut ada yang dapat terkontrol dan tidak terkontrol. Kekuatan yang tidak

terkontrol seperti persaingan, distribusi, ekonomi, sosioekonomi, politik, hukum, keuangan, fisik, sosiokultural, buruh dan teknologi. Sedangkan kekuatan yang dapat dikontrol berupa faktor-faktor produksi (modal, bahan baku, tenaga kerja) dan aktivitas-aktivitas organisasi (personalia, keuangan, produksi dan pemasaran)

Cara Memasuki Pasar Luar Negeri

Ketika perusahaan memutuskan untuk memasarkan produknya di luar negeri, perusahaan perlu menetapkan cara memasuki pasar yang tepat bagi perusahaan. pertama-tama perusahaan harus menemukan negara mana yang akan dituju. Beberapa ahli telah menjelaskan mengenai strategi dalam memasuki pasar luar negeri. Salah satunya, menurut Kotler dan Keller (2009:323), terdapat lima strategi untuk memasuki pasar luar negeri yaitu ekspor tidak langsung, ekspor langsung, melisensikan, *joint venture*, dan investasi langsung.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan studi kasus menurut Yin(2011:8) adalah suatu penelitian yang mendeskripsikan dan menjelaskan suatu kejadian di dalam sebuah kasus. Yin menambahkan bahwa pada umumnya penelitian ini mengandung data lapangan.

Menurut Sugiyono (2007:14), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang meneliti kondisi objek alamiah atau objek yang berkembang apa adanya dimana peneliti merupakan instrumen kunci dengan berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode kualitatif digunakan untuk memperoleh data yang bermakna atau data sebenarnya yang memiliki nilai dibalik data yang tampak. Menurut Flick (2007:2), penelitian kualitatif dipelajari dengan menggunakan pendekatan naturalistik karena penelitian dilakukan pada kondisi alamiah dengan cara membuat interpretasi terhadap sebuah peristiwa. Metode penelitian kualitatif lebih menggunakan teks daripada angka, mulai dari gagasan dari yang diteliti, sesuai apa yang menarik dalam perspektif peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam suatu penelitian (Nazir, 2011:174). Selalu terdapat hubungan antara

metode pengumpulan data dan masalah terkait penelitian yang dilaksanakan. Berikut ini merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Wawancara
2. Dokumentasi
3. Studi Pustaka
4. Trianggulasi

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses pencarian dan penyusunan suatu data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi yang kemudian diklasifikasikan, dijabarkan, hingga memperoleh kesimpulan sehingga baik diri sendiri dan orang lain mudah untuk memahaminya (Sugiyono 2007:428). Analisis data pada pendekatan kualitatif memiliki sifat induktif, “yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis” (Sugiyono, 2007:428). Penelitian ini menggunakan analisa data model Miles, Huberman *and* Saldana. Tahapan untuk menganalisis data pada metode kualitatif menurut Miles, Huberman *and* Saldana (2014:8) ada tiga yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Condensation*)
2. Penyajian Data (*Data Display*)
3. Pengambilan Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Negosiasi untuk Memasuki Pasar Luar Negeri pada PT. Dan Liris

Tujuan PT. Dan Liris melakukan negosiasi adalah untuk memperoleh kesepakatan dan menjalin hubungan dengan mitra luar negeri diraih dengan melalui beberapa tahapan. Pada hasil wawancara yang dilakukan, PT. Dan Liris menempuh tiga tahap selama melakukan negosiasi. Ketiga tahap tersebut adalah persiapan (*pre-negotiation*), *face-to-face negotiation*, setelah negosiasi (*post-negotiation*).

Pada saat persiapan negosiasi, persiapan yang dilakukan negosiator PT. Dan Liris adalah menggali informasi, menyiapkan presentasi dan juga sampel yang akan dibawa. Informasi yang dikumpulkan berupa berapa perkiraan jumlah pesanan yang diinginkan, bagaimana produk perusahaan dipasarkan (*online* atau *offline*), dan kemana saja produk perusahaan dipasarkan. Sebelum melakukan negosiasi secara langsung, biasanya pelanggan terdapat perjanjian dan

pemberian informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan.

Pada tahap *face-to-face negotiation*, negosiator PT. Dan Liris akan bertemu secara langsung dengan negosiator di negara tujuan. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam pertemuan secara langsung. Setiap negara tujuan memiliki bahasa yang berbeda dengan negosiator PT. Dan Liris. Ketika perusahaan bernegosiasi dengan Amerika Serikat, Inggris dan Australia, perusahaan tidak menemukan masalah karena ketiga negara tersebut juga familiar dengan bahasa Inggris. Berbeda dengan Jepang, negosiator Jepang menggunakan seorang penerjemah agar dapat berkomunikasi dengan negosiator PT. Dan Liris. Penerjemah tersebut tidak mengartikan ke bahasa Indonesia tetapi ke bahasa Inggris, sehingga bahasa Inggris masih menjadi bahasa utama yang digunakan oleh PT. Dan Liris.

Saat negosiasi berlangsung, maka terjadilah suatu diskusi, pertukaran pendapat, tawar menawar dan sebagainya. Masing-masing pihak akan menyampaikan berbagai pendapat yang dimiliki. Saran maupun pendapat dari negosiator lawan terkadang belum tentu dapat diterima oleh negosiator PT. Dan Liris. Akan tetapi, perusahaan berusaha membuka diri untuk menerima saran atau pendapat yang diberikan pihak lawan.

Setelah melalui tahap persiapan negosiasi dan *face-to-face negotiation*, maka tahap terakhir adalah *post negotiation*. Pada tahap ini negosiator PT. Dan Liris dan negosiator lawan telah menyelesaikan perundingan dan telah mendapatkan kesepakatan. Jika kedua belah pihak telah memasuki tahap ini bukan berarti kegiatan negosiasi telah selesai, namun terdapat proses lanjutan. Proses selanjutnya adalah melaksanakan isi kontrak atau kesepakatan yang telah disetujui kemudian dilakukan pengiriman produk yang telah dipesan.

Kesepakatan yang diambil memungkinkan munculnya perbedaan persepsi antara kedua belah pihak. Masing-masing negosiator harus memastikan bahwa kesepakatan yang diambil benar-benar dipahami oleh kedua pihak yang terlibat. Manajer pemasaran PT. Dan Liris mengungkapkan bahwa untuk memastikan masing-masing pihak paham mengenai kesepakatan yang dihasilkan adalah melakukan evaluasi isi kontrak. Apabila memang ada yang berbeda maka, isi kontrak akan direvisi sebelum proses selanjutnya dilakukan. Di samping itu, untuk menghindari kesalahpahaman, negosiator perlu untuk

menjelaskan secara detail dan menepati kontrak maupun persetujuan yang telah dibuat sebelumnya

Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris

Menurut penelitian Weiss (1994), strategi untuk melakukan negosiasi diklasifikasikan menjadi tiga kelompok berdasarkan tingkat pengenalan terhadap budaya lain (sedikit, sedang, banyak). PT. Dan Liris memiliki tingkat pengetahuan budaya lain yang relatif sedikit hampir di seluruh negara yang menjadi tujuan ekspor terutama negara yang sering dikunjungi yaitu Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia. Pengetahuan budaya yang sedikit ini berlaku ketika awal perusahaan memulai negosiasi internasional, lama kelamaan para negosiator di PT. Dan Liris memiliki pengetahuan yang semakin bertambah namun tidak melampaui kategori banyak. Berdasarkan keterbatasan budaya yang dimiliki, para negosiator memiliki cara tersendiri untuk melakukan negosiasi. Berikut ini merupakan strategi yang digunakan PT. Dan Liris di empat negara tujuan ekspor.

Strategi yang dilakukan negosiator PT. Dan Liris agar memenangkan kontrak pembelian dari negosiator Amerika adalah menonjolkan kelebihan dan spesialisasi, serta menunjukkan bahwa produk yang dimiliki memiliki kualitas yang bagus. Selain itu, negosiator PT. Dan Liris menampilkan merk-merk lain yang telah mempercayakan produknya dipasok oleh PT. Dan Liris maupun merk yang telah dihasilkan perusahaan. Terakhir, negosiator akan menjelaskan keuntungan membeli produk yang dihasilkan PT. Dan Liris.

Pihak ketiga ikut berpartisipasi dalam negosiasi antara PT. Dan Liris dan Amerika Serikat. Negosiator PT. Dan Liris tidak menggunakan jasa agen namun, negosiator Amerika Serikat menggunakan agen karena mereka merasa agen lebih berpengalaman dan dapat memberikan pengenalan atau penjelasan lebih lanjut mengenai PT. Dan Liris. Agen tersebut nantinya akan membantu negosiator Amerika Serikat dalam memutuskan pembelian di PT. Dan Liris atau tidak.

Sedangkan strategi yang digunakan negosiator PT. Dan Liris dengan negosiator Inggris adalah sama-sama tidak menggunakan agen, sehingga negosiasi murni dilakukan oleh kedua belah pihak. Jasa konsultan juga tidak digunakan baik dari pihak PT. Dan Liris ataupun Inggris. Sedangkan cara yang dilakukan hampir sama dengan Amerika Serikat, negosiator PT. Dan Liris

juga menonjolkan kelebihan, kualitas dan spesialisasi yang dimiliki sehingga pantas untuk dipasarkan di Inggris. Selain itu, negosiator akan menjelaskan keuntungan membeli produk yang dihasilkan PT. Dan Liris agar negosiator Inggris tertarik untuk membeli produk perusahaan.

Pada saat bernegosiasi dengan Jepang, pihak ketiga ikut terlibat dalam kegiatan negosiasi. Orang Jepang pada umumnya sangat menghargai penggunaan bahasa Jepang sehingga banyak negosiator Jepang kesulitan menggunakan bahasa Inggris. Mereka menggunakan jasa penerjemah untuk memudahkan komunikasi dengan negosiator PT. Dan Liris. Selain itu, negosiator Jepang juga membawa agen agar lebih memudahkan untuk mengenal PT. Dan Liris. Agen tidak harus ikut dalam proses negosiasi, bisa saja negosiator Jepang bertemu dengan agen sebelum atau setelah negosiasi dilakukan namun tidak menutup kemungkinan jika negosiator Jepang menginginkan agen ikut dalam pertemuan.

Bernegosiasi dengan negosiator Australia lebih mudah dari pada negara-negara yang lain. Mengingat bahwa Australia sangat berkiblat dengan Inggris apalagi negosiator Australia mengetahui bahwa PT. Dan Liris telah bekerja sama dengan Inggris membuat kesepakatan pembelian lebih mudah. Ketika sudah mengetahui hal tersebut dan apabila harga dan produk yang dimiliki perusahaan cocok maka keduanya akan mencapai kondisi *win-win* secara mudah. Seringkali, negosiasi dengan negosiator Australia lebih cenderung untuk tawar-menawar harga.

Uraian di atas menjelaskan bahwa cara negosiasi dari negosiator PT. Dan Liris dan negosiator luar negeri hampir sama, yaitu menonjolkan kelebihan, spesialisasi, kualitas dan keuntungannya. Selama negosiasi berlangsung terdapat sikap-sikap dari negosiator di luar negeri yang dapat diadaptasi oleh negosiator PT. Dan Liris. Adaptasi tersebut diakui mengalir apa adanya, adaptasi sikap akan membantu negosiator PT. Dan Liris untuk semakin menyesuaikan diri apabila terdapat negosiasi lagi di masa depan.

Strategi yang digunakan oleh PT. Dan Liris tidak dipilih secara langsung oleh para negosiator PT. Dan Liris namun, dipengaruhi oleh pelanggan dari luar negeri. Pemilihan penggunaan *interpreter* dan juga agen dilakukan oleh pelanggan dari luar negeri (Amerika dan Jepang). Berdasarkan pemilihan tersebut maka strategi dari negosiator PT. Dan Liris secara otomatis masuk ke dalam strategi unilateral dan bersama.

Tabel 1: Urutan 10 Besar Ekspor Negara Tujuan

No	Negara	Amount	%
1	UK	US\$ 11.681.075,69	28,60
2	Japan	US\$ 9.329.668,54	22,84
3	Australia	US\$ 8.295.363,35	20,31
4	USA	US\$ 6.848.217,23	16,77
5	Dubai	US\$ 893.600,41	2,19
6	Malaysia	US\$ 835.853,05	2,05
7	South Africa	US\$ 802.892,03	1,97
8	Italy	US\$ 682.368,38	1,67
9	New Zealand	US\$ 641.551,98	1,57
10	Others	US\$ 830.444,15	2,03
Total		US\$ 40.841.034,81	

Sumber: PT. Dan Liris Sukoharjo, 2014

Berdasarkan data penjualan ekspor yang didapatkan telah menjelaskan bahwa terdapat empat negara utama ekspor (Amerika, Inggris, Jepang dan Australia). Keempat negara tersebut merupakan pasar yang sudah lama dimasuki oleh PT. Dan Liris. Selain itu, terdapat negara-negara yang merupakan pasar baru bagi PT. Dan Liris yaitu Dubai, Malaysia, Afrika Selatan, Italia, New Zealand dan lain-lain. Kedua pasar tersebut memiliki perbedaan dalam kegiatan negosiasinya.

Jika pada pasar lama, negosiasi cenderung lebih mudah karena negosiator PT. Dan Liris sudah sering melakukan negosiasi dan lebih memahami pelanggan-pelanggan lamanya. Negosiasi pada pasar lama digunakan untuk mengembangkan pemasaran dan penjualan perusahaan. Sedangkan negosiasi di pasar yang baru, akan lebih sulit karena negosiator PT. Dan Liris akan melakukan pendekatan dari awal karena terdapat banyak aspek yang perlu dipertimbangkan baik obyektif, lingkungan, pihak ketiga maupun negosiator itu sendiri. Pada pasar baru negosiasi digunakan untuk memperluas jangkauan pemasaran dan penjualan perusahaan

Permasalahan atau Hambatan yang Dihadapi PT. Dan Liris dalam Melakukan Strategi Negosiasi di Pasar Luar Negeri serta Solusinya.

Negosiator PT. Dan Liris menghadapi beberapa masalah saat bernegosiasi dengan pihak lawan. Masalah yang timbul seperti perbedaan persepsi, contohnya mengenai kualitas produk yang sedikit cacat tetapi masih memenuhi standar perusahaan. Bagi perusahaan hal tersebut tidak bermasalah selagi masih sesuai standar perusahaan, namun bagi pelanggan hal tersebut dapat menjadi masalah. Terkadang perbedaan antara perusahaan dan pelanggan persepsi terjadi pada warna, contohnya pelanggan memesan warna merah,

ketika produk jadi pelanggan menganggap warna tersebut terlalu tua atau muda padahal perusahaan telah semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan.

Selain masalah persepsi, permasalahan harga sering sekali menjadi permasalahan antara negosiator lawan dan negosiator PT. Dan Liris. Negosiator lawan seringkali menawarkan harga dengan tingkat yang terlalu rendah dari yang diajukan. Menurut negosiator PT. Dan Liris, hal ini akan menghambat jalannya negosiasi karena negosiator sudah mempersiapkan penetapan harga dengan matang namun permintaan negosiator lawan kurang mendukung. Negosiasi mengenai harga merupakan negosiasi yang sulit sehingga membutuhkan berbagai pertimbangan baik dari sisi lawan maupun perusahaan.

Terakhir, masalah yang dapat timbul adalah ketika pelanggan langsung meminta untuk dibuatkan pesanan tanpa melihat sampel dari PT. Dan Liris. Pihak PT. Dan Liris tidak menyetujui apabila pengiriman produk dilakukan tanpa penunjukan sampel dahulu. Penunjukan sampel dilakukan sebagai salah satu upaya keprofesionalan perusahaan agar pelanggan tidak kecewa dengan produk yang dimiliki. Apabila pelanggan melihat sampel terlebih dahulu, mereka bisa menyampaikan hal-hal yang dapat dirubah atau apa yang diinginkan sehingga antara perusahaan dan pelanggan sama-sama mendapat kepuasan. PT. Dan Liris juga selalu menyediakan sampel untuk ditunjukkan ke negara tujuan sebelum kesepakatan negosiasi dihasilkan.

Suatu kesalahan dapat timbul dari negosiator PT. Dan Liris sendiri antara lain, pada saat penentuan harga dengan negosiator lawan. Ketika melakukan pertemuan ada negosiator lawan yang ingin menentukan keputusan harga secara langsung, kesalahan yang dapat muncul adalah dari teknis penghitungan. Biasanya, para negosiator PT. Dan Liris memperhitungkan penetapan harga setelah negosiasi berlangsung. Ketika kontrak telah didapat kemudian penghitungan baru dilakukan agar lebih matang, kemudian negosiator lawan akan dihubungi via *e-mail*.

Beberapa masalah yang muncul PT. Dan Liris memiliki solusi agar masalah dapat terselesaikan. Para negosiator akan melakukan evaluasi tidak hanya saat ada permasalahan, namun setiap pertemuan dilakukan. Evaluasi dilakukan agar masing-masing negosiator mengetahui kelebihan dan kekurangan suatu negosiasi yang

telah dilakukan. Setelah mengevaluasi, hal yang menjadi kekurangan harus diperbaiki pada saat proses negosiasi mendatang.

Perbedaan persepsi yang terjadi dapat diatasi dengan meyakinkan pelanggan bahwa adanya cacat maupun warna yang tidak sesuai dengan keinginan tidak akan mengurangi kualitas produk. Meskipun begitu, perusahaan juga berusaha untuk selalu memperbaiki kualitas produksi sehingga standar dari perusahaan maupun pelanggan dapat terpenuhi, serta berkomunikasi dengan pelanggan secara kontiniu untuk mencegah perbedaan-perbedaan yang menimbulkan masalah..

Jika negosiator lawan menawar dengan harga yang sangat rendah, tentu negosiator PT. Dan Liris akan memberikan alasan yang kuat darimana harga diperoleh. Jika negosiator lawan memberikan harga yang masih menguntungkan bagi perusahaan atau menawar dengan harga yang tidak terlalu jauh, perusahaan bisa menerima. Apabila negosiator lawan tetap menawar dengan harga yang murah, negosiator PT. Dan Liris tidak segan untuk melepas pelanggan. Para negosiator meyakini bahwa harga yang diajukan memang pantas dan sesuai dengan kualitas produk yang dimiliki sehingga tidak apa-apa jika pelanggan tidak jadi memesan. Terakhir, jika muncul kesalahan dari negosiator perusahaan sendiri seperti teknis penghitungan diatas maka negosiator harus meningkatkan lagi ketelitiannya dan lebih hati-hati.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Tingkat pengetahuan terhadap budaya negara tujuan negosiasi para negosiator PT. Dan Liris adalah sedikit. Negosiator menggunakan strategi unilateral dan strategi bersama, dimana strategi unilateralnya adalah memperkerjakan agen sedangkan strategi bersamanya adalah melibatkan. seorang mediator. Strategi yang digunakan berdasarkan teori yang diungkapkan Weiss (1994) dalam Lewick, Barry dan Saunders (2013:173). Strategi unilateral diterapkan ketika bernegosiasi dengan negosiator Amerika dan Jepang, sedangkan strategi bersama juga diterapkan pada negosiator Jepang. Negosiasi dengan Inggris dan Australia tidak menggunakan strategi unilateral maupun bersama tetapi, negosiasi dilakukan layaknya berdiskusi pada umumnya dan diskusi lebih mengalir. Pada saat memutuskan hasil negosiasi, negosiator PT. Dan Liris lebih mengutamakan hasil *win-win*.

Hasil *win-win* dianggap hasil yang paling ideal, karena masing-masing pihak yang terlibat dalam negosiasi sama-sama mendapatkan keuntungan. Jika hasil *win-lose*, *lose-win*, atau *no outcome*, negosiator PT Dan Liris tidak akan melanjutkan negosiasi yang berlangsung.

2. Para negosiator PT. Dan Liris melalui tiga tahap dalam proses negosiasinya yaitu yaitu persiapan (*pre-negotiation*), *face-to-face negotiation*, setelah negosiasi (*post-negotiation*). Persiapan yang dilakukan meliputi pengumpulan informasi mengenai kemana saja produk akan dipasarkan, pemasaran apa yang akan digunakan (*online* atau *offline*), sejarah atau profil perusahaan. Pada tahap *face-to-face negotiation* negosiator PT. Dan Liris akan bertemu dengan negosiator lawan dan melakukan diskusi untuk mencapai kesepakatan. Setelah negosiasi dilakukan (*post-negotiation*), kegiatan selanjutnya adalah melakukan kontrak yang tertera, mengerjakan produk yang disetujui dan mengirimkan pesanan.
3. Permasalahan yang timbul saat melakukan negosiasi adalah perbedaan persepsi, penetapan harga, dan ketika pelanggan meminta untuk dibuatkan pesanan tanpa melihat sampel dari PT. Dan Liris. Kesalahan juga dapat timbul dari negosiator PT. Dan Liris yaitu kesalahan penghitungan ketika pelanggan meminta keputusan harga secara langsung. Solusi dari permasalahan yang dihadapi negosiator PT. Dan Liris adalah sebagai berikut:
 - a) Dengan meyakinkan pelanggan bahwa adanya cacat maupun warna yang tidak sesuai dengan keinginan tidak akan mengurangi kualitas produk;
 - b) Jika negosiator lawan menawar dengan harga yang sangat rendah, tentu negosiator PT. Dan Liris akan memberikan alasan yang kuat darimana harga diperoleh;
 - c) Negosiator harus meningkatkan lagi ketelitiannya dan lebih hati-hati

Saran

Berikut ini merupakan saran yang dapat diberikan peneliti sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yaitu:

1. Informasi yang dikumpulkan mengenai pelanggan pada saat persiapan negosiasi hendaknya dijadikan sebuah studi kelayakan, kemudian informasi tersebut juga lebih dikritisi. Apabila timbul permasalahan pada saat negosiasi berlangsung, negosiator PT. Dan Liris

- dapat menyelesaikannya berdasarkan studi kelayakan yang telah dilakukan.
2. Memberi program pembelajaran budaya negara lain agar pengetahuan para negosiator semakin banyak dan strategi yang digunakan lebih berkembang. Pengetahuan yang lebih banyak akan mempermudah negosiator PT. Dan Liris untuk menyesuaikan diri dengan negosiator di negara tujuan.\
 3. Melakukan komunikasi secara terus-menerus atau *follow up* dengan pelanggan agar pelanggan maupun perusahaan dapat memastikan pesanan yang dibuat sudah benar dan merevisi apabila ada yang dirasa kurang benar. Komunikasi dilakukan untuk menghindari adanya perbedaan persepsi seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan

DAFTAR PUSTAKA

- Ball, Donald A. dan Wendell H McCulloch Jr. 2005. *International Business Bisnis Internasional Tantangan Persaingan Global*. Terjemahan oleh Syahrizal Noor. Buku 1 Edisi.9. Jakarta: Salemba Empat.
- Bowersox, Donald J., M. Bixby Cooper. 1992. *Strategic Marketing Channel Management*. Singapore: McGraw-Hill
- Cateora, Phillip R., John L. Graham. 2007. *Pemasaran Internasional 2*. Terjemahan oleh Shirley Tiolina Pasaribu. Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat
- Coulter, Mary. 2002. *Strategic Management in Action 2nd Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Flick, Uwe. 2007. *Designing Qualitative Research*. London: SAGE Publication Ltd
- Ghauri, P. and J.C. Usunier. 2003. *International Business Negotiations. 2nd Edition*. UK: Elsevier Ltd
- Indrajit, Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto. 2003. *Konsep Manajemen Supply Chain*. Jakarta: PT. Grasindo
- Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson and Michael A. Hitt. 2008. *The Management of Strategy Concepts and case 10th Edition*. Canada: Cengage Learning
- Kotler, P. dan K. L. Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Terjemahan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 13. Jakarta : Erlangga
- Lewicki, Roy J., Bruce Barry dan David M. Saunders. 2012. *Negoisasi*. Terjemahan oleh M. Yusuf Hamdan. Buku 1 Edisi 6. Jakarta: Salemba Humanika
- _____. 2012. *Negoisasi* Terjemahan oleh M. Yusuf Hamdan. Buku 2 Edisi 6. Jakarta: Salemba Humanika
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis Edition 3*. California: SAGE Publication Inc.
- Nazir, M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sembel, Roy dan Aribowo Projosaksono. 2003. *Maximize Your Strength*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Stark, P. 2003. *Only Negotiating Guide You'll Ever Need: 101 Ways to Win Every Time in Any Situation*. USA: Broadway Books
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press