

# PERLUNYA PEMAHAMAN LINTAS BUDAYA DALAM PROSES NEGOSIASI BISNIS (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa)

**Indra Pratama**

**M. Al Musadieg**

**Arik Prasetya**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : idr.pratama@gmail.com

## ABSTRACT

*The purposes of this study are to determine the factors that affect the business negotiation process and the role of cross-cultural understanding in the process of business negotiations. The object of this research is a service company engaged in the construction, mechanical and electrical. This research uses descriptive research with a qualitative approach. Data analysis method used in this research is the analysis interactive model. Cross-cultural understanding is needed in the process of business negotiations. Many factors affect the process of business negotiations such as culture, style of business negotiations, time orientation, change tolerance, relationship and others. Results from this study indicate that cross-cultural understanding that can either increase the percentage of success in business negotiations process. Cultural barriers such as lack of foreign language skills in communication, a sense of ethnocentrism, and prejudice can impede the course of business negotiations process.*

**Keywords :** *Cross-cultural understanding, negotiation process, business*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis dan peran dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis. Objek dari penelitian ini adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang konstruksi, mechanical dan electrical. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis model interaktif Pemahaman lintas budaya sangat diperlukan dalam proses negosiasi bisnis. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis seperti budaya, gaya negosiasi bisnis, Time orientation, change tolerance, relationship dan lain-lain. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya yang baik dapat memperbesar presentase keberhasilan dalam proses negosiasi bisnis. Hambatan budaya seperti keterbatasan penguasaan bahasa asing dalam berkomunikasi, rasa etnosentrisme, dan prasangka buruk dapat menghambat jalannya proses negosiasi bisnis.

**Kata Kunci :** *Pemahaman lintas budaya, proses negosiasi, bisnis*

## I. PENDAHULUAN

Budaya memiliki peranan bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Peranan budaya sangat penting terhadap tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis. Banyak kasus yang telah terjadi mengenai kegagalan perusahaan dalam melakukan kerja sama akibat kurang baiknya mereka dalam pemahaman lintas budaya. Salah satu contohnya

yaitu kasus antara *Daimler* yang berasal dari Jerman dan *Chrysler* yang berasal dari Amerika Serikat. Dalam Solomon dan Schell (2009 : 25-33), *Daimler* dan *Chrysler*, kedua perusahaan tersebut gagal dalam melakukan kerja sama karena masalah budaya. *Daimler* merasa budaya mereka yang terbaik sehingga pihak *Chrysler* harus mengikuti budaya dari *Daimler*, begitu juga sebaliknya.

Perbedaan budaya inilah yang membuat kerja sama dua perusahaan besar ini gagal total.

*The Cambridge Advanced learner's dictionary* dalam El-Rafie (2011 : 4) menyatakan bahwa negosiasi sebagai proses diskusi mengenai sesuatu dengan seseorang untuk mencapai kesepakatan. Dengan kata lain negosiasi merupakan kemampuan untuk meyakinkan, mengajak, dan memberikan motivasi kepada partner kerja untuk bekerja sama dan mencapai suatu kesepakatan. Negosiasi merupakan bentuk interaksi sosial yang merupakan cara untuk mencapai suatu kesepakatan melalui diskusi yang formal.

Kesalahan persepsi dalam komunikasi bisnis internasional dapat terjadi karena perbedaan budaya. Proses negosiasi tanpa komunikasi merupakan sesuatu yang mustahil, karena itu komunikasi yang baik dan peran budaya dalam negosiasi bisnis internasional sangat penting. Negosiasi bisnis lintas budaya yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih merupakan proses yang rumit (Rao dan Schmidt dalam Peleckis, 2013 : 95). Konflik sering muncul pada saat melakukan negosiasi, karena perbedaan persepsi, dan gaya perilaku.

Budaya mempengaruhi semua negosiasi bisnis, budaya merupakan faktor yang meliputi etika bisnis (Pitta *et al* dalam Peleckis, 2013 : 95). Budaya dapat membuat proses negosiasi bisnis menjadi lebih mudah atau dapat mempersulit proses negosiasi bisnis. Negosiasi bisnis akan berjalan lancar jika ada persamaan persepsi maupun gaya perilaku. Hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan yang ingin melakukan negosiasi bisnis lintas budaya, bahwa pemahaman lintas budaya dibutuhkan dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya.

Memiliki pemahaman lintas budaya dapat meningkatkan presentase keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya. Budaya merupakan variabel penting yang mempengaruhi negosiasi bisnis. Nilai-nilai dan norma-norma yang termasuk dalam kebudayaan, dapat mempengaruhi negosiasi baik kuat maupun lemah (Christopher *et al.* 2005 : 95 dalam Peleckis 2013).

Banyak faktor yang menyebabkan gagalnya negosiasi lintas budaya, salah satunya karena pemahaman lintas budaya yang rendah yang dimiliki perusahaan, sehingga banyak kesalahpahaman saat melakukan negosiasi bisnis ataupun standar kualitas yang masih rendah di mata perusahaan lain.

Salah satu perusahaan jasa di Indonesia yang melakukan negosiasi bisnis lintas budaya

adalah PT. Pratama Jaya Perkasa. PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan salah satu perusahaan jasa yang berada di Indonesia, tepatnya di daerah Bekasi, Jawa Barat. PT. Pratama Jaya Perkasa didirikan pada tahun 2001 sebagai perusahaan yang aktif di bidang kontraktor umum, terutama untuk pembangunan *mechanical* dan *electrical*, tetapi perusahaan juga telah terlibat dalam pembangunan bangunan industri, gedung bertingkat tinggi, pergudangan baja tower, baja *Storage Tank*, jembatan, hanggar, *Oil & Gas Industry*, *Jetty* dan bangunan komersial lainnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Budaya

“Budaya adalah keseluruhan dari pengetahuan, sikap, dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu.” Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109). *“Culture is the unique character of a social group. It encompasses the values and norms shared by members of that group. It is the economic, social, political, and religious institutions that direct and control current group members and socialize new members”* (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens dalam Brett, 2000 : 99).

Budaya merupakan sikap dan pola perilaku suatu kelompok individu yang berupa hasil pemikiran, tindakan, interaksi dan cara membuat keputusan. Budaya merupakan karakter dalam suatu kelompok yang mempunyai nilai tertentu. Budaya dapat dilihat dari apa yang dimakan dan cara seseorang atau kelompok dalam berpakaian.

Budaya memiliki peranan penting dalam era globalisasi saat ini, akan tetapi budaya memiliki hambatan yang dapat mempersulit dalam negosiasi bisnis. Berikut ini merupakan hambatan-hambatan budaya :

#### 1) Etnosentrisme

Northouse (2013 : 384-385) mengemukakan bahwa etnosentrisme adalah kecenderungan bagi individu untuk menempatkan kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) di suatu organisasi atau perusahaan. Orang cenderung memberikan prioritas dan kepercayaan yang lebih dibandingkan orang atau kelompok yang memiliki (etnis, ras, atau budaya) yang berbeda.

#### 2) Prasangka

Northouse (2013 : 385-386) mengemukakan bahwa prasangka adalah sikap, keyakinan, atau emosi yang dimiliki oleh seorang individu tentang individu lain atau kelompok yang didasarkan pada data yang tidak valid atau tidak berdasar. Hal ini mengacu pada penilaian

tentang orang lain berdasarkan keputusan atau pengalaman sebelumnya.

## b. NEGOSIASI BISNIS

Negosiasi merupakan proses untuk mendapatkan kesepakatan terbaik antara dua kepentingan atau lebih (McCormarck, 1995). Negosiasi merupakan interaksi antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai suatu kesepakatan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Bisnis berasal dari kata dalam bahasa Inggris *business*, yang berasal dari kata *busy* yang berarti sibuk. Jika melihat dari pola bahasanya, kata *business* bisa diartikan sebagai kesibukan. Sukardi dan Sari (2007:1) menyatakan bisnis dalam arti luas adalah semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang atau jasa dalam kehidupan sehari-hari.

Negosiasi bisnis adalah interaksi sosial untuk mencapai kesepakatan antara dua pihak atau lebih, dengan tujuan atau kepentingan yang berbeda yang mereka anggap penting (Manning & Robertson, 2003). Negosiasi lintas budaya menjadi lebih rumit karena faktor budaya, lingkungan, bahasa, gaya komunikasi, ideologi, dan adat istiadat yang berbeda (Hoffmann, 2001; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000).

Konflik sering muncul karena perbedaan persepsi, preferensi, gaya perilaku dan ini mengakibatkan risiko akan gagalnya negosiasi (Buckley dan Casson, 1988 : 31-34). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi negosiasi bisnis :

### 1) Budaya

Liu *et al* (2012) berpendapat bahwa budaya, dalam suatu kelompok dapat menentukan tidak hanya pendekatan hubungan dalam negosiasi dan setelah (tarif yang dinegosiasikan), tetapi juga kemungkinan untuk mempengaruhi hasil negosiasi.

### 2) Gaya Negosiasi Bisnis

Sebelum pembeli dan penjual dapat terlibat dalam bisnis, mereka perlu menegosiasikan mengenai perjanjian atau kontrak. Budaya individu masing-masing pihak akan menentukan jalan dari berpikir, nilai-nilai, norma-norma dan perilaku (Simintiras & Thomas, 1998). Cara berpikir dan perilaku seseorang bisa dipengaruhi oleh budaya yang dimilikinya. Setiap orang memiliki budaya yang berbeda-beda, dengan perbedaan budaya yang dimiliki, cara berpikir, perilaku dan norma-norma akan berbeda satu sama lain.

### 3) Time Orientation

Solomon dan Schell (2009 : 167-168) mengatakan bahwa *Time orientation* bisa

disebut *high* jika seseorang bisa mengontrol atau mengatur jadwal dan waktunya serta bisa menepati janjinya tepat waktu sesuai dengan jadwal yang dibuatnya sendiri. Sedangkan *low time orientation* merupakan seseorang yang tidak bisa mengontrol atau mengatur waktunya dengan baik. Jadwal yang dibuat masih bisa berubah karena pengaruh orang lain, hal tersebut mempengaruhi manajemen kerjanya, kepekaan terhadap agenda yang dibuat dan perencanaan jangka panjang dan jangka pendeknya.



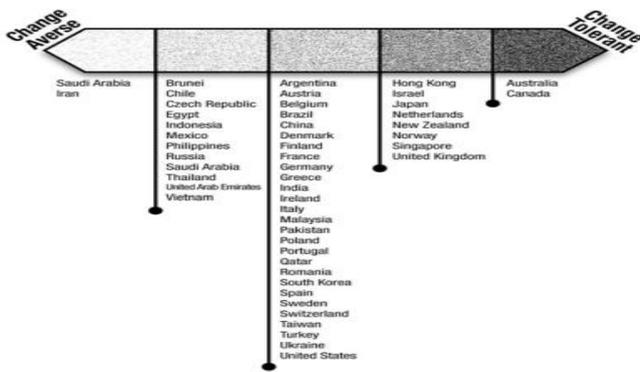
Gambar 1 Time Orientation

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

Gambar 1 merupakan *time orientation* dari berbagai negara. Setiap negara memiliki *time orientation* yang berbeda. Jepang dan Korea Selatan adalah salah satu negara yang memiliki *time orientation* yang tinggi. Semua kegiatan harus tepat pada waktunya dan tidak bisa mentolerir keterlambatan, sedangkan Perancis cenderung lebih fleksibel. Indonesia memiliki *time orientation* yang paling rendah dibandingkan dengan Jepang, Korea Selatan, dan Perancis.

### 4) Change Tolerance

Solomon dan Schell (2009 : 188-190) mengatakan bahwa *Change Tolerance* merupakan toleransi akan suatu perubahan. *Change tolerance* merupakan bagaimana seseorang mampu menerima perubahan yang terjadi terhadap lingkungannya. Orang yang memiliki *change tolerance* yang rendah akan sulit menerima perubahan yang terjadi di lingkungannya. *Change tolerance* bisa dijadikan sebagai suatu kesempatan emas atau sebagai sebuah ancaman dalam melakukan berbagai kegiatan.



**Gambar 2 Change Tolerance**

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

Dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya, negosiator akan bertemu dengan orang dari berbagai budaya yang berbeda. Toleransi akan perubahan budaya akan mempengaruhi negosiasi bisnis. Kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya yang berbeda sangat dibutuhkan dalam melakukan negosiasi bisnis, agar terhindar dari konflik yang bisa terjadi karena perbedaan gaya perilaku, cara berpikir dan gaya berbicara.

#### 5) Relationship

Solomon dan Schell (2009 : 117) mengatakan bahwa *Relationship* menggambarkan betapa pentingnya membangun koneksi dan membangun kepercayaan terhadap kolega bisnis kita. *Relationship* yang baik juga bisa mempengaruhi negosiasi bisnis. Memiliki hubungan yang baik antara *partner* bisnis, dapat mempermudah dalam proses negosiasi bisnis. Membangun kepercayaan terhadap *partner* bisnis sangat penting. Jika sudah memiliki kepercayaan yang tinggi antara *partner* bisnis, negosiasi bisnis akan semakin mudah saja.

#### c. KOMUNIKASI

Davis dalam Mankunegara (2005 : 143) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Flippo dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis. Sikula dalam Mangkunegara (2004) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain.

#### d. TENAGA KERJA ASING

Persaingan global yang terjadi saat ini semakin ketat. Globalisasi memungkinkan orang

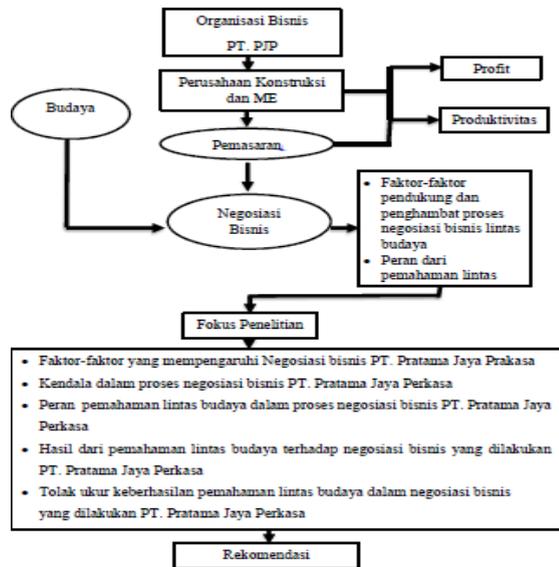
dari berbagai belahan dunia untuk bekerja di negara manapun. Persaingan yang sangat ketat ini yang membuat berbagai perusahaan merekrut tenaga kerja asing yang dianggap mampu mengangkat daya saing perusahaan.

#### e. PERLUNYA PEMAHAMAN LINTAS BUDAYA DALAM PROSES NEGOSIASI BISNIS

Brett (2000) menyatakan bahwa budaya merupakan faktor kunci yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis dan menurut Salacuse (2004), praktik negosiasi berbeda dari budaya ke budaya. Budaya adalah faktor kunci yang mempengaruhi proses negosiasi dan hasil, selanjutnya nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis internasional dalam cara yang signifikan dan tak terduga dari tahap pertama sampai tahap terakhir dari negosiasi (Leung *et al*, 2005 : 367).

Demi mencapai tujuan dalam negosiasi bisnis, penting sekali untuk memahami budaya dari berbagai negara. Pemahaman lintas budaya yang luas akan membantu para negosiator dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya. Pemahaman lintas budaya sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya akan meningkatkan peluang keberhasilan dari negosiasi tersebut. Pemahaman lintas budaya yang baik akan meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam negosiasi bisnis (Ghauri, 1996). Hal ini sangat mudah untuk dipahami jika salah satu negosiator telah bertemu dengan mitra bisnisnya sebelum negosiasi formal dan diasumsikan memiliki percakapan yang menyenangkan dan mengerti budayanya, ketika mereka melakukan negosiasi formal, mereka tidak asing satu sama lain dan merasa seperti teman sendiri, maka proses negosiasi bisnis akan lebih lancar.

## f. KERANGKA BERFIKIR



**Gambar 3 Model Konsep**

Sumber : Olahan Penulis (2015)

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. Pratama Jaya Perkasa. Menurut Moleong (2012 : 11) pendekatan deskriptif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata – kata, gambar, dan bukan angka – angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan – kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Fokus dari penelitian ini yaitu :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa.
  - a. Budaya
  - b. Gaya Negosiasi Bisnis
  - c. *Time Orientation*
  - d. *Change Tolerance*
  - e. *Relationships*
2. Kendala dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa
  - a. Komunikasi
  - b. Hambatan Budaya
    - Etnosentrisme
    - Prasangka
3. Pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa
  - a. Peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa

- b. Hasil dari pemahaman lintas budaya terhadap negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa
- c. Tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa

Sumber Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari dua *key informan* dan lima informan lainnya, sedangkan data sekunder diperoleh dari artikel, jurnal laporan dari perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Instrumen penelitian ini adalah pedoman wawancara, alat pencatat, alat perekam dan peneliti sendiri. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis model interaktif menurut Miles dan Huberman.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Bisnis

#### 1) Budaya

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa lebih banyak mendapatkan proyek atau pekerjaan dari perusahaan Jepang. Banyaknya pekerjaan yang didapat dari perusahaan Jepang dikarenakan pemahaman lintas budaya Jepang yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya adalah keseluruhan dari pengetahuan, sikap, dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu. PT. Pratama Jaya Perkasa sudah mengerti dengan cara berpikir, bertindak dan cara bagaimana orang Jepang berinteraksi satu sama lain. Dengan pemahaman yang dimiliki, PT. Pratama Jaya Perkasa bisa mendapatkan pekerjaan dari perusahaan Jepang.

#### 2) Gaya Negosiasi Bisnis

Gaya negosiasi bisnis yang baik sangat diperlukan agar negosiasi bisnis yang dilakukan bisa berhasil. Mangkunegara (2005:149) mengatakan ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

Untuk meyakinkan *customer*, gaya negosiasi bisnis yang baik sangat diperlukan. Negosiator harus menguasai pokok bahasan yang akan di bicarakan. Cara penyampaian yang baik juga dapat mempengaruhi *customer* agar percaya

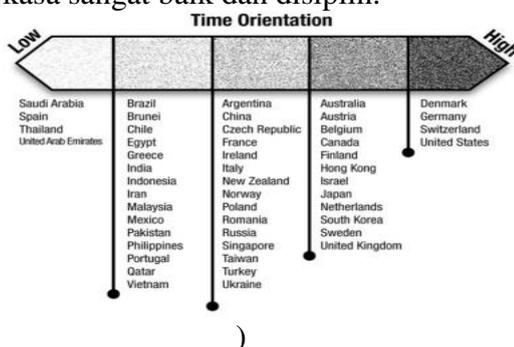
dengan kita. Sikap dan tingkah laku juga dapat mempengaruhi jalannya negosiasi. Jika kita menunjukkan sikap yang kurang baik, tentu saja *customer* tidak akan memberikan kepercayaan kepada kita. Gaya bicara yang meyakinkan juga sangat diperlukan untuk menarik *customer* agar percaya terhadap apa yang kita bicarakan.

Jika dilihat dari penelitian terdahulu Sasha Gray (2012) yang berjudul *A Study of Negotiation Styles Between Business Managers from UK and Indian Cultural Backgrounds* menunjukkan bahwa ada perbedaan gaya negosiasi antara manajer dari UK dan manajer yang memiliki latar belakang budaya India. Perbedaan itu tentu saja dapat mempengaruhi jalannya negosiasi, tetapi bukan mustahil untuk memahami budaya dari masing-masing pihak agar negosiasi berjalan lebih baik.

Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa, gaya negosiasi bisnis yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa cukup baik untuk meyakinkan para *customernya*. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari para informan. Pengetahuan mereka mengenai bidang pekerjaannya sangat baik, mengingat pengalaman yang cukup banyak yang dimiliki PT. Pratama Jaya Perkasa. Penguasaan materi dan cara penyampaian yang baik ketika melakukan negosiasi bisnis, akan membuat *customer* yakin untuk memakai jasa perusahaan.

### 3) Time Orientation

Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa memiliki *time orientation* yang tinggi, hal ini juga didukung dengan pernyataan salah satu informan dari PT. Pratama Jaya Perkasa. Contohnya, jika ada jadwal *meeting* pada jam 9 pagi, maka PT. Pratama Jaya Perkasa selalu hadir jauh sebelum jam 9 pagi dan selalu *on time* dalam menghadiri *meeting*. Mengenai ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* dan penyelesaian pekerjaan, PT. Pratama Jaya Perkasa sangat baik dan disiplin.



Gambar 4 Time Orientation

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

Gambar 4 merupakan *time orientation* dari berbagai negara. Setiap negara memiliki *time*

*orientation* yang berbeda. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa Jepang dan Korea Selatan adalah salah satu negara yang memiliki *time orientation* yang tinggi. Semua kegiatan harus tepat pada waktunya dan tidak bisa mentolerir keterlambatan, sedangkan Perancis cenderung lebih fleksibel. Indonesia memiliki *time orientation* yang paling rendah dibandingkan dengan Jepang, Korea Selatan, dan Perancis. Dalam berhadapan dengan orang-orang yang berasal dari Jepang dan Korea Selatan, harus dipahami bahwa ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* langkah awal untuk mempermudah jalannya proses negosiasi bisnis. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari PT. Pratama Jaya Perkasa bahwa, jika telat pada saat menghadiri *meeting* pihak asing akan langsung melakukan *black list* dan negosiasi bisa dipastikan akan gagal. Pihak asing menilai bahwa ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* merupakan penilaian awal yang menggambarkan apakah perusahaan tersebut layak mendapatkan pekerjaan tersebut atau tidak.

Jika dilihat dari penelitian terdahulu dari Irina Petrova (2012) yang berjudul *Culture and Negotiation : The Role of Culture in Business Negotiations Between Indian and United States Companies* menunjukkan bahwa negosiasi antara negosiator India dan Amerika Serikat menghadapi masalah dan menyebabkan kegagalan dalam negosiasi. Negosiator India dan Amerika Serikat memiliki sensitifitas yang berbeda mengenai masalah waktu. Amerika Serikat memiliki *time orientation* yang tinggi sedangkan India memiliki *time orientation* yang rendah

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa *Time Orientation* yang tinggi dibutuhkan agar negosiasi bisnis yang dilakukan dapat berjalan lancar dan berhasil. PT. Pratama Jaya Perkasa memiliki *Time Orientation* yang cukup baik, bisa dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan. Banyaknya proyek-proyek dari perusahaan asing yang dikerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa juga menjadi bukti bahwa perusahaan ini memiliki *time orientation* yang baik sehingga mampu meyakinkan para *customer* asingnya untuk memberikan pekerjaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa. *Time Orientation* yang baik sangat dibutuhkan untuk memperlancar proses negosiasi bisnis.

### 4) Change Tolerance

Solomon dan Schell (2009 : 188-190) mengatakan bahwa *Change Tolerance* merupakan toleransi akan suatu perubahan. *Change tolerance* merupakan bagaimana seseorang mampu menerima perubahan yang terjadi terhadap

lingkungannya. Orang yang memiliki *change tolerance* yang rendah akan sulit menerima perubahan yang terjadi di lingkungannya. *Change tolerance* bisa dijadikan sebagai suatu kesempatan emas atau sebagai sebuah ancaman dalam melakukan berbagai kegiatan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kemampuan adaptasi yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa terhadap budaya dari *customernya*, dapat membuat proses negosiasi bisnis yang dilakukan menjadi lebih mudah. Ketika PT. Pratama Jaya Perkasa mengalami kesulitan dalam menghadapi *customer* Jepang, karyawan asing mereka akan ikut dan membantu untuk mempermudah jalannya negosiasi bisnis.

Dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya, negosiator akan bertemu dengan orang dari berbagai budaya yang berbeda. Toleransi akan perubahan budaya akan mempengaruhi negosiasi bisnis. Kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya yang berbeda sangat dibutuhkan dalam melakukan negosiasi bisnis, agar terhindar dari konflik yang bisa terjadi karena perbedaan gaya perilaku, cara berpikir dan gaya berbicara. Orang Jepang dalam bernegosiasi mereka akan *to the point*. Jika cara berbicara kita terlalu berbelit-belit, mereka tidak sungkan untuk mengatakan bahwa mereka tidak suka dengan cara berbicara kita. Mereka tidak ragu untuk mengatakan tidak suka kepada orang. Jika kita tidak bisa memahami hal tersebut, mungkin kita akan merasa tersinggung. Maka dari itu perlu sekali untuk memahami budaya dari pihak *customer* dan menyesuaikan diri dengan budaya tersebut.

##### 5) *Relationship*

Memiliki *relationship* yang baik dengan seseorang sangat diperlukan agar proses negosiasi bisnis yang dilakukan bisa berjalan dengan baik. Dengan membangun *relationship* yang baik dengan seseorang, maka akan timbul kepercayaan yang akan diberikan kepada kita. Hal serupa juga dikatakan oleh Solomon dan Schell (2009 : 117) bahwa *Relationship* menggambarkan betapa pentingnya membangun koneksi dan membangun kepercayaan terhadap kolega bisnis kita. Dengan membangun *relationship* yang baik dengan kolega bisnis kita, maka rasa percaya akan timbul dengan sendirinya. Membangun rasa percaya terhadap kolega bisnis kita dapat mempermudah jalannya negosiasi bisnis yang dilakukan.

Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa bisa mendapatkan proyek-proyek dari perusahaan asing karena memiliki *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya. Dari hasil pengamatan peneliti, ada

beberapa proyek yang di dapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa karena *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya, salah satunya dengan PT. Iadecco. PT. Pratama Jaya Perkasa mempunyai *relationship* yang cukup baik dengan PT. Iadecco. Suatu hari PT. Iadecco mendapatkan proyek dari PT. Inoac Polytechno Indonesia yang merupakan perusahaan dari Jepang. PT. Inoac Polytechno Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang busa, produk furniture dan produk *automotive interior parts*. Koneksi antara sesama perusahaan Jepang yang akhirnya membuat PT. Inoac Polytechno Indonesia memilih PT. Iadecco. Ternyata ada pekerjaan yang tidak bisa dilakukan oleh PT. Iadecco, lalu mereka memberikannya kepada PT. Pratama Jaya Perkasa dibawah tanggung jawab PT. Iadecco. *Relationship* yang baik membuat PT. Iadecco mempercayakan pekerjaan yang mereka dapat dari PT. Inoac Polytechno Indonesia kepada PT. Pratama Jaya Perkasa.

## B. Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

### 1) Komunikasi

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa mengalami kesulitan dalam berkomunikasi jika berhdapan dengan *customer* Jepang yang tidak bisa bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

Rintangan bahasa menjadi kendala dalam berkomunikasi yang dialami oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Flippo dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis. Perbedaan bahasa dapat menimbulkan kesalahan dalam menginterpretasikan pembicaraan yang dilakukan pada saat negosiasi bisnis. Davis dalam Mangkunegara (2005 : 143) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Negosiasi bisnis tanpa komunikasi merupakan hal yang mustahil, karena komunikasi merupakan suatu cara untuk melakukan pemindahan informasi dan melakukan pemahaman kepada seseorang. Untuk itu, komunikasi yang baik dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis agar bisa berhasil. Bergabungnya karyawan asing yang berasal dari Jepang, PT. Pratama Jaya Perkasa tidak akan mengalami masalah lagi dalam hal komunikasi yang disebabkan karena perbedaan bahasa jika bernegosiasi bisnis dengan orang Jepang.

### 2) Hambatan Budaya

#### - Etnosentrisme

Dari hasil penelitian telah didapat bahwa etnosentrisme bisa mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis. Pihak asing selalu menganggap bahwa mereka selalu benar dan sulit untuk percaya dengan perusahaan lokal di Indonesia dan terkadang pihak asing sangat kuat dalam mempertahankan *argumentnya*. Perusahaan Jepang cenderung lebih percaya dengan orang Jepang jika ingin memberikan pekerjaan. Etnosentrisme merupakan kecenderungan untuk berpikir bahwa nilai-nilai budaya kita memiliki merupakan sesuatu yang paling benar dan paling baik (Gudykunst & Kim dalam Northouse, 2013 : 385). Profit dan produktivitas PT. Pratama Jaya Perkasa meningkat cukup pesat ketika karyawan asing dari Jepang bergabung. Banyak perusahaan Jepang yang memberikan kepercayaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa untuk memberikan pekerjaan. Perusahaan Jepang percaya bahwa jika mereka memberikan pekerjaan kepada perusahaan yang memiliki orang Jepang, maka pekerjaan tersebut akan bisa diselesaikan dan di pertanggungjawabkan dengan baik.

#### - Prasangka

Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa prasangka buruk dari pihak asing tentang tingkat kedisiplinan orang-orang Indonesia cukup mempengaruhi tingkat keberhasilan negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa. Pada saat awal perusahaan berdiri, PT. Pratama Jaya Perkasa sangat sulit untuk mendapatkan pekerjaan dari perusahaan asing. Perusahaan asing takut jika perusahaan lokal tidak mampu untuk mengerjakan proyek yang diberikan sesuai dengan standar dan kualitas yang telah ditentukan. Northouse (2013 : 385-386) mengemukakan bahwa prasangka adalah sikap, keyakinan, atau emosi yang dimiliki oleh seorang individu tentang individu lain atau kelompok yang didasarkan pada data yang tidak valid atau tidak berdasar. Prasangka seperti inilah yang membuat PT. Pratama Jaya Perkasa kesulitan ketika melakukan negosiasi bisnis lintas budaya.

PT. Pratama Jaya Perkasa telah memahami pandangan negatif pihak asing terhadap perusahaan lokal, maka dari itu PT. Pratama Jaya Perkasa membuktikannya dengan menetapkan standar kualitas yang cukup tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya. PT. Pratama Jaya Perkasa juga membangun *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya. Dengan membangun *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya, diharapkan mereka dapat merekomendasikan PT. Pratama Jaya perkasa dan menghilangkan prasangka buruk bahwa perusahaan lokal tidak kompeten dalam mengerjakan pekerjaannya.

Bergabungnya karyawan asing dari Jepang, diharapkan mampu menghilangkan prasangka buruk perusahaan Jepang terhadap perusahaan lokal dan mampu memudahkan proses negosiasi bisnis.

#### C. Peran Pemahaman Lintas Budaya

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa memang pemahaman lintas budaya memiliki peran dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa. Pengalaman yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa yang telah bekerja dengan perusahaan dan orang Jepang, membuat mereka paham betul mengenai karakteristik orang-orang Jepang. Saat ini memang proyek-proyek yang di kerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa lebih banyak proyek dari perusahaan Jepang. Ini tidak terlepas dari banyaknya perusahaan Jepang yang membangun pabriknya di Bekasi. Peran dari PT. Pratama Jaya Perkasa yang memahami budaya Jepang, sangat membantu sekali dalam proses negosiasi bisnis.

#### D. Tolak Ukur Pemahaman Lintas Budaya

Setiap perusahaan memiliki tolak ukur keberhasilan yang berbeda satu sama lain, sehingga tidak ada kriteria universal mengenai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. PT. Pratama Jaya memiliki target yang menjadi tolak ukur keberhasilannya yaitu profit sebesar Rp 25.000.000.000 selama setahun dan itu merupakan pendapatan kotor. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing cukup sulit karena mereka sudah punya anggapan negatif terhadap orang Indonesia. PT. Pratama Jaya Perkasa merasa sangat penting untuk mendapatkan dan menjaga kepercayaan dari pihak asing karena akan memudahkan jalannya negosiasi bisnis dan pekerjaan yang akan mereka kerjakan. Untuk itu, mendapatkan kepercayaan dan menjaga kepercayaan dari perusahaan asing merupakan hal yang sangat penting dan menjadi tolak ukur keberhasilan PT. Pratama Jaya Perkasa. Selain kepercayaan, mempertahankan *relationship* atau hubungan yang baik dengan *customer* merupakan salah satu target dari PT. Pratama Jaya Perkasa.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa bukan hanya profit saja yang menjadi tolak ukur keberhasilan mereka, tetapi kepuasan *customer* yang menggunakan jasa PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan mereka. Jika *customer* tidak merasa puas dengan hasil kerja dari perusahaan, maka akan membuat buruk nama perusahaan. Untuk itu, penting sekali

untuk membuat *customer* puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan agar nama perusahaan menjadi baik. Dengan memiliki reputasi yang baik, perusahaan asing akan lebih mudah percaya dengan PT. Pratama Jaya Perkasa.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa saat ini PT. Pratama Jaya Perkasa bisa dikatakan sebagai perusahaan yang sudah matang. Berdiri sejak tahun 2000, PT. Pratama Jaya Perkasa saat ini sudah cukup dikenal di Bekasi dan kawasan industrinya. Dalam *company profile* PT. Pratama Jaya Perkasa, bisa dilihat bahwa sudah banyak proyek-proyek dari pihak asing maupun lokal yang sudah dikerjakan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

1. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu :
  - a. Budaya,
  - b. Gaya Negosiasi bisnis,
  - c. *Time orientation*
  - d. *Change Tolerance*
  - e. *Relationship*
  - f. Pengalaman Dari Para Negosiator.
2. Kendala atau faktor-faktor yang menjadi penghambat PT. Pratama Jaya Perkasa pada saat melakukan proses negosiasi bisnisnya adalah :
  - a. Komunikasi,  
Kendala komunikasi ditunjukkan ketika berhadapan dengan *customer* Jepang, PT. Pratama Jaya Perkasa tidak bisa menguasai bahasa Jepang sehingga menyulitkan proses negosiasi bisnis. Kehadiran karyawan asing dari Jepang memudahkan jalannya komunikasi dengan *customer* Jepang.
  - b. Hambatan budaya, etnosentrisme dan prasangka  
Etnosentrisme dan prasangka buruk terhadap masalah kualitas dan tingkat kedisiplinan yang dimiliki orang Indonesia, cukup mempengaruhi pandangan pihak asing untuk bekerja sama dengan PT. Pratama Jaya Perkasa.
3. Peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis bisa terlihat dengan banyaknya proyek-proyek dari perusahaan Jepang yang dikerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Pengalaman yang dimiliki oleh PT
4. Tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya yang dimiliki PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu mendapatkan profit yang tinggi, produktivitas yang tinggi, mendapatkan

kepercayaan dari *customernya*, serta memperbanyak relasi bisnis.

5. Hasil dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu pencapaian target untuk mendapatkan profit yang tinggi, tingginya produktivitas yang dimiliki PT. Pratama Jaya Perkasa, serta banyaknya relasi bisnis yang memberikan kepercayaan untuk memberikan pekerjaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa.

### B. Saran

1. PT. Pratama Jaya Perkasa bisa merekrut karyawan asing selain dari Jepang dengan status karyawan tidak tetap dengan tujuan untuk menyiasati efisiensi dalam perekrutan karyawan. Perusahaan cukup menyewa jasa dari tenaga ahli atau translator sesuai dengan negara dari *customer* PT. Pratama Jaya Perkasa berasal.
2. Memberikan pelatihan mengenai bahasa asing kepada para karyawannya seperti bahasa Inggris, Jepang, Korea, dan Mandarin mengingat *customer* dan relasi dari PT. Pratama Jaya Perkasa berasal dari banyak negara, bukan hanya dari Jepang saja. Penguasaan bahasa asing akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
3. Untuk mengatasi kendala yang berhubungan dengan etnosentrisme dan prasangka negatif dari pihak asing, PT. Pratama Jaya Perkasa bisa memberikan arahan kepada para karyawannya mengenai masalah kedisiplinan dan meningkatkan standar kualitas jasa mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Buckley, P., Casson, M. 1988. *The theory of cooperation in international business*. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Toronto : Lexington Books.
- McCormack, M. 1995. *McCormack On Negotiating*. USA : Random House
- Mangakunegara, A., Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Maryati, K. dan Suryawati, J. 2001. *Sosiologi*. Jakarta : Erlangga
- Moleong, Lexy, J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Northouse, Peter G. 2013. *Leadership : Theory and Practice 6<sup>th</sup>*. United States of America : SAGE Publication.

Sukardi, Paulus dan Sari, Evi T. 2007. *Bisnis Internasional : Perspektif Kewirausahaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

### Jurnal

Brett, J. M. 2000. *International Journal of Psychology : Culture and Negotiation*, Vol. 32 No. 2.

Ghauri, P.N. 1996. *Guidelines for International Business Negotiations*. *International Marketing Review*, Vol. 17, No.3.

Hoffmann, G. 2001. *When Scientists or Engineers Negotiate*. *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 6.

Leung,K, Rabi S.B, Buchan, N.R, Erez, M and Gibson, C.B. (2005) *Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research*. *Journal of International Business Studies*, Vol 36, No. 4.

Liu, W., Friedman, R., Hong, Y. Y. 2012. *Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221–234

Manning, T., & Robertson, B. (2003). *Influencing and negotiating skills: Some Research and Reflections - Part I: Influencing Strategies and Styles*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 1.

Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2000). *The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No.1.

Peleckis, Kestutis. 2013. *International Business Negotiations: Culture, Dimensions*. *International Journal of Business, Humanities and Technology Context*, Vol. 3, No.7.

Salacuse, J. W. 2005. *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*. *Ivey Business Journal*, Vol. 69, No. 4.

Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). *Cross-cultural sales negotiations: A literature*

*review and research propositions*. *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 1.

### Artikel

El – Rafie, Abdelhamied Hany. 2011. *Final Paper for the Course “ Cross – Cultural Communication “*. *The Relation Between Intercultural Communication and Negotiations*. Mexico City Campus : Mair Student at Alliant International University.

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.

Stambolska, Irina Petrova. 2012. *Culture and Negotiation : The Role of Culture in Business Negotiation Between Indian and United States Companies*. Denmark : Aarhus School of Business and Social Sciences.