

ANALISIS STRATEGI NEGOSIASI DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI

(Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

AL – LOURNA DUNN
NIM. 115030300111012

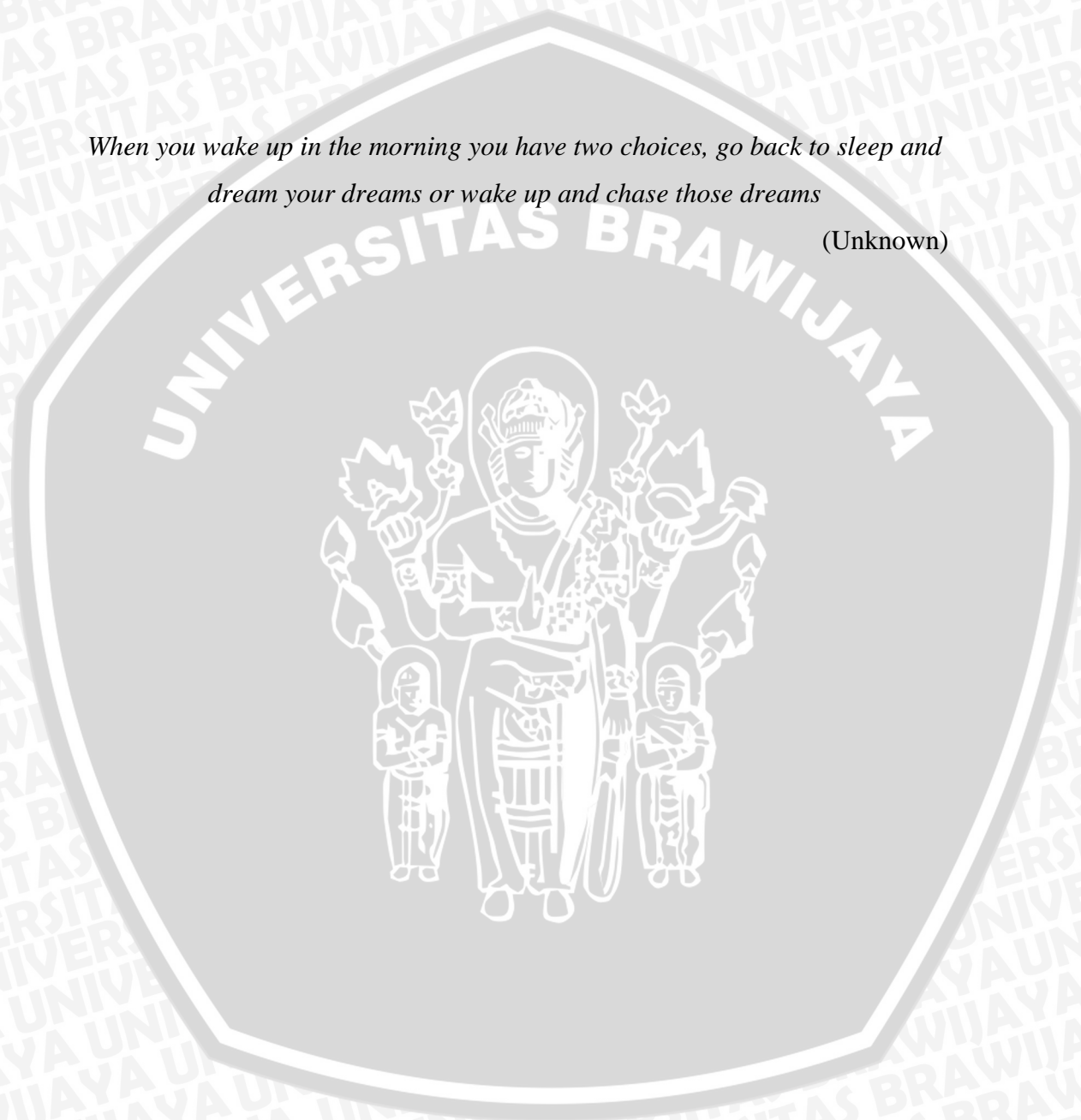


UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2014

MOTTO

*When you wake up in the morning you have two choices, go back to sleep and
dream your dreams or wake up and chase those dreams*

(Unknown)



TANDA PENGESAHAN

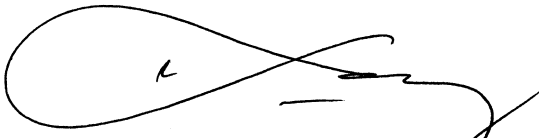
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 11 Mei 2015
Jam : 09.30
Skripsi atas nama : Al – Lournna Dunn
NIM : 115030300111012
Judul : Analisis Strategi Negosiasi dalam Memasuki Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)

Dan dinyatakan **LULUS**

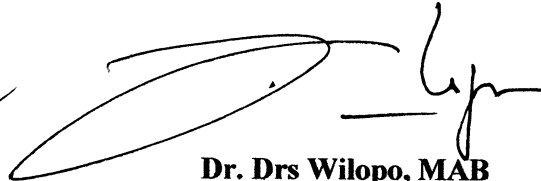
MAJELIS PENGUJI

Ketua



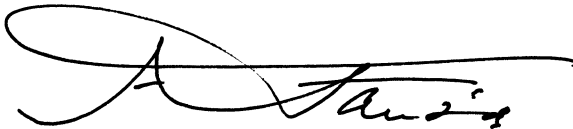
Prof. Dr. Suharyono, MA
NIP. 1950101 197303 1 001

Anggota



Dr. Drs Wilopo, MAB
NIP. 19660430 199303 1 002

Anggota



Prof. Drs. Achmad Fauzi Dh, MA
NIP. 19450815 197412 1 002

Anggota



M. Kholid Mawardi, S. Sos., MAB, Ph.D
NIP. 19751220 200501 1 002

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Strategi Negosiasi dalam Memasuki Pasar Luar Negeri
(Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)

Disusun oleh : Al – Lournna Dunn

NIM : 115030300111012

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Bisnis Internasional

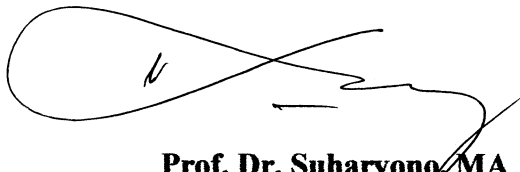
Konsentrasi : Pemasaran Internasional

Malang, 15 April 2015

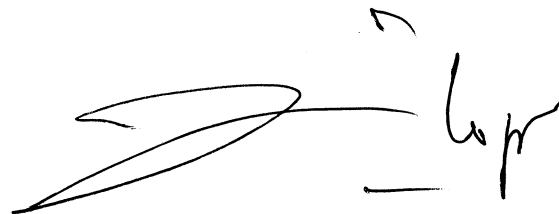
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Suharyono, MA
NIP. 194501011973031001



Dr. Drs. Wilopo, MAB
NIP. 196604301993031002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Mei 2015

Mahasiswa



Nama : Al – Lournna Dunn

Nim : 115030300111012

RINGKASAN

Al – Lournna Dunn, 2015, **Analisis Strategi Negosiasi dalam Memasuki Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)**, Prof. Dr. Suharyono MA dan Dr. Wilopo MAB, Universitas Brawijaya, 106 hal + xvi

Semakin matang kegiatan bisnis dalam negeri akan mendorong perusahaan-perusahaan untuk memperluas kegiatan bisnisnya ke luar negeri. Perusahaan yang melakukan bisnis melewati batas negara disebut dengan bisnis internasional. 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.

Salah satu perusahaan yang seringkali menunjuk wakilnya untuk melakukan negosiasi di luar negeri adalah PT. Dan Liris. PT. Dan Liris adalah perusahaan tekstil yang melebarkan bisnisnya dengan ekspor ke luar negeri terutama di Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia. Keberhasilan ekspor yang diraih PT. Dan Liris dapat diraih dari adanya kegiatan negosiasi. Keberhasilan negosiasi yang didapatkan oleh perusahaan tidak lepas dari adanya strategi negosiasi yang digunakan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi negosiasi apa yang digunakan oleh PT. Dan Liris dalam memasuki pasar luar negeri dan mengetahui bagaimana proses negosiasi yang ditempuh PT. Dan Liris. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang dapat terjadi dalam kegiatan negosiasi lintas budaya yang dilakukan para negosiator PT. Dan Liris dan apa saja solusi yang dapat dilakukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu berdasarkan wawancara dengan

Senior Marketing Manager PT. Dan Liris dan data sekunder berupa dokumen maupun catatan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan 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 tahanan 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 wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat solusi atau penyelesaian terhadap masalah yang timbul.



SUMMARY

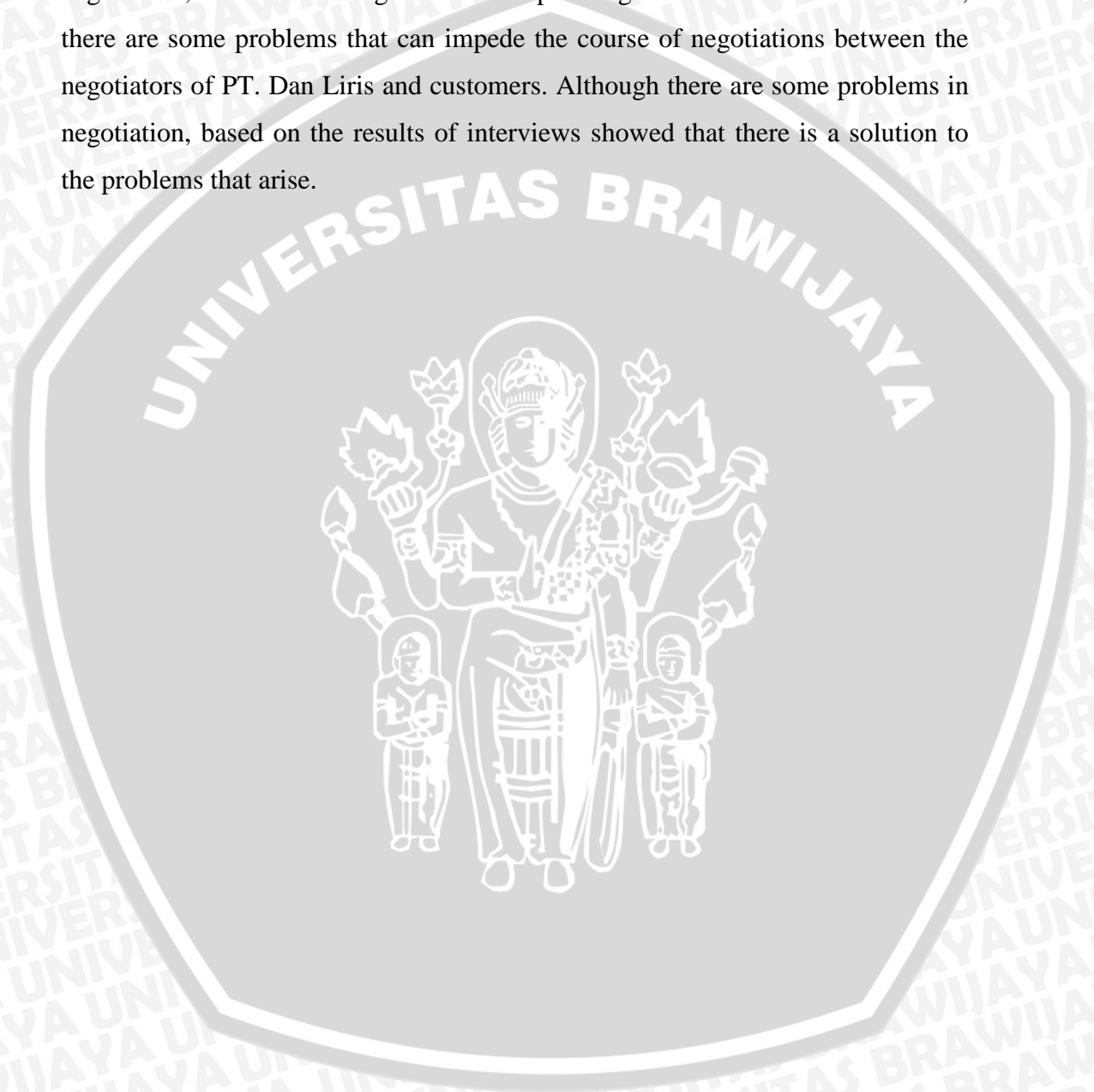
Al – Lourna Dunn, 2015, **The Analysis of Negotiation Strategy to Enter International Market (A Study Case in PT. Dan Liris Sukoharjo)**, Prof. Dr. Suharyono MA and Dr. Wilopo MAB, University of Brawijaya, 106 pages +xvi

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.

One of the companies that often to appoint a representatives to negotiate abroad is PT. Dan Liris. PT. Dan Liris is a textile company that had widen its business by exporting abroad especially in the United States, Britain, Japan and Australia. The success of export that achieved by PT. Dan Liris can be gained from the activities of negotiation. The success of negotiation that obtained by the company can not be separated from their negotiation strategies that used.

The purpose of this research was to determine what negotiation strategy that used by PT. Dan Liris to enter the foreign markets and find out the negotiation process adopted by PT. Dan Liris. In addition, this research aims to determine any problems that may occur in cross-cultural negotiation activities undertaken by the negotiators of PT. Dan Liris and what solution to solve the problem. This research used a study case method with a qualitative approach. The data source in this study are primary data that based on interviews with Senior Marketing Manager of PT. Dan Liris and secondary data such as documents and records of the company.

The results of this research show that the company 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 interviews showed that there is a solution to the problems that arise.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Negosiasi dalam Memasuki Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada prodi Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Suharyono MA, selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan baik secara teknis, teoritis maupun moril sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. Wilopo MAB, selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan baik secara teknis, teoritis maupun moril sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak Ony Widijanto dan Ibu Dian Kurnia selaku Sekretariat dan Humas yang telah memberi kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian di PT. Dan Liris Sukoharjo

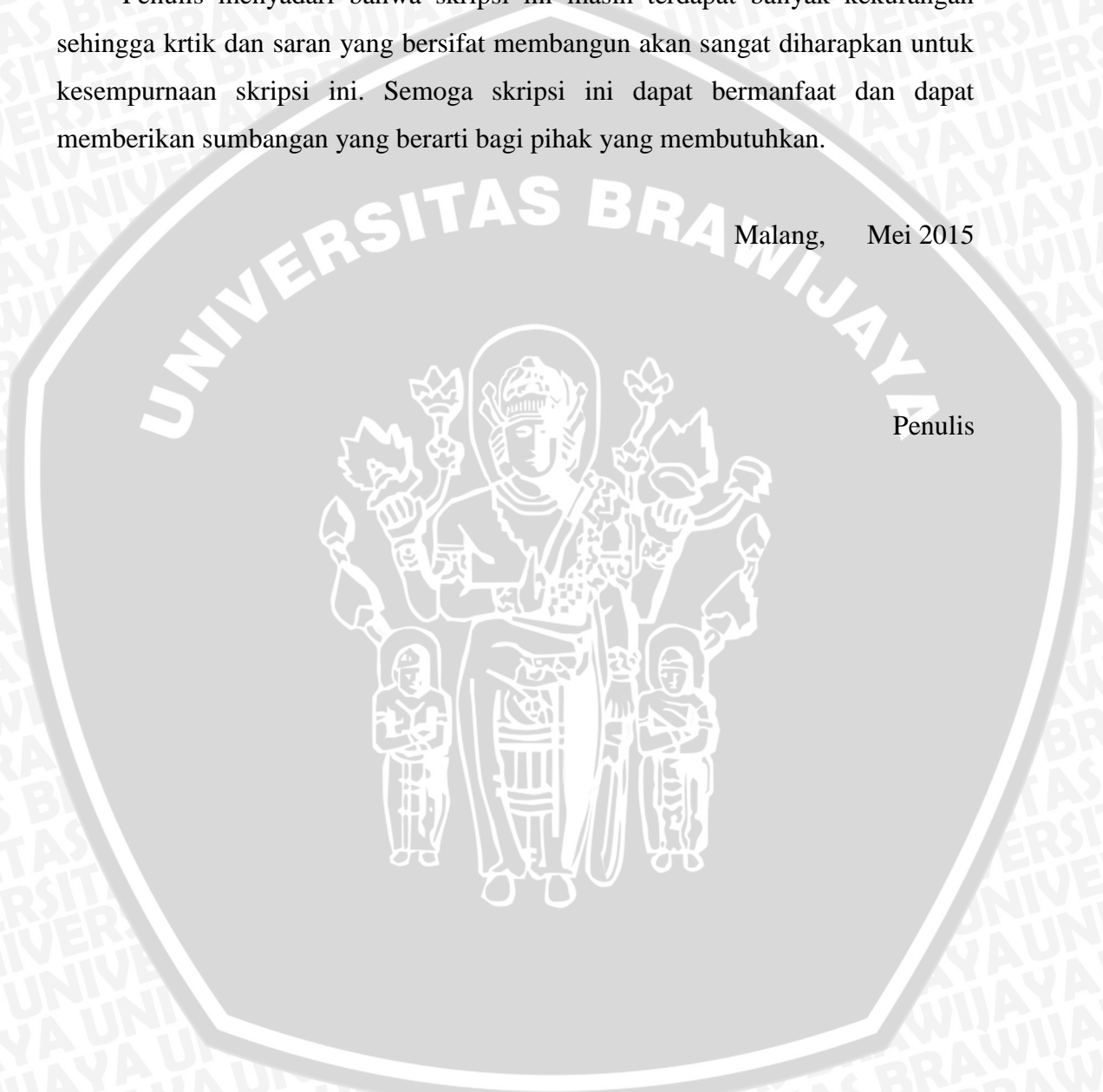
7. Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* PT. Dan Liris Sukoharjo yang telah bersedia menjadi narasumber dan membagi ilmu kepada penulis.
8. Bapak Wahyu Wibowo dan Ibu Anis Sulistyani tercinta selaku orang tua penulis yang selalu memberikan motivasi, doa dan nasihat yang tiada henti kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
9. Om Yoyok, Tante Ida dan Leica yang telah membantu kemudahan dan kelancaran penulis ketika melakukan penelitian di PT. Dan Liris Sukoharjo serta telah menemani selama penulis berada di Solo.
10. Keluarga besar Hadiwisastro dan Sugiyanto yang senantiasa memberi semangat dan doa kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. M. Hafizh Setyadi tercinta yang telah memberikan doa, dukungan, tenaga, waktu dan ide serta selalu menemani penulis dalam pengerjaan skripsi.
12. Sahabat binter Chintya, Puput, Atikah, Amir, Indra dan semua teman-teman Binter 2011 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan doa, semangat dan motivasi kepada penulis.
13. Teman-teman kos Griyashanta E-220 Ana, Dila, Santi, Sakti, Vika, Nikita, Gaby, Zhara, Mega, Mbak Vida yang telah memberikan semangat, doa, motivasi dan senantiasa menghibur penulis serta berbagi keceriaan selama penulis menuntut ilmu di Malang.
14. Sahabat-sahabatku tersayang Windhi, Citra dan Dea yang senantiasa meluangkan waktu, tenaga, memberi semangat, doa, motivasi serta selalu mendengarkan curahan hati penulis dan menjadi sahabat dalam suka dan duka.
15. Clove-S (Hesti, Nia, Tike, Dila), All Star Management dan Trulyfia yang telah memberikan pengalaman tidak terlupakan, memberi kesempatan bagi penulis untuk mengeksplor bakat dan bertemu dengan teman-teman yang unik.
16. Kakak-kakak binter 2010 dan adik tingkat binter 2012-2014 yang telah berbagi ilmu dan ide.

17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu oleh penulis yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Mei 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO.....	i
TANDA PENGESAHAN.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN.....	v
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Tinjauan Teoritis.....	20
1. Pengertian Strategi.....	20
2. Negosiasi.....	21
a. Pengertian Negosiasi.....	21
b. Karakteristik Negosiasi.....	21
3. Negosiasi Internasional.....	24
a. <i>Background Factor</i>	25
b. Atmosfir.....	26
c. Proses Negosiasi.....	27
4. Strategi Negosiasi Internasional.....	31
a. Pengetahuan yang Sedikit Mengenai Budaya Lain.....	32
b. Pengetahuan yang Sedang Mengenai Budaya Lain.....	33
c. Pengetahuan yang Banyak Mengenai Budaya Lain.....	34
5. Pendekatan <i>Win-Lose-Win</i>	36
a. <i>Lose-Lose</i>	36
b. <i>Win-Lose</i> atau <i>Lose-Win</i>	37
c. <i>Win-Win</i>	37
d. <i>No Outcome</i>	37
6. Bisnis Internasional.....	38
a. Pengertian Bisnis Internasional.....	38



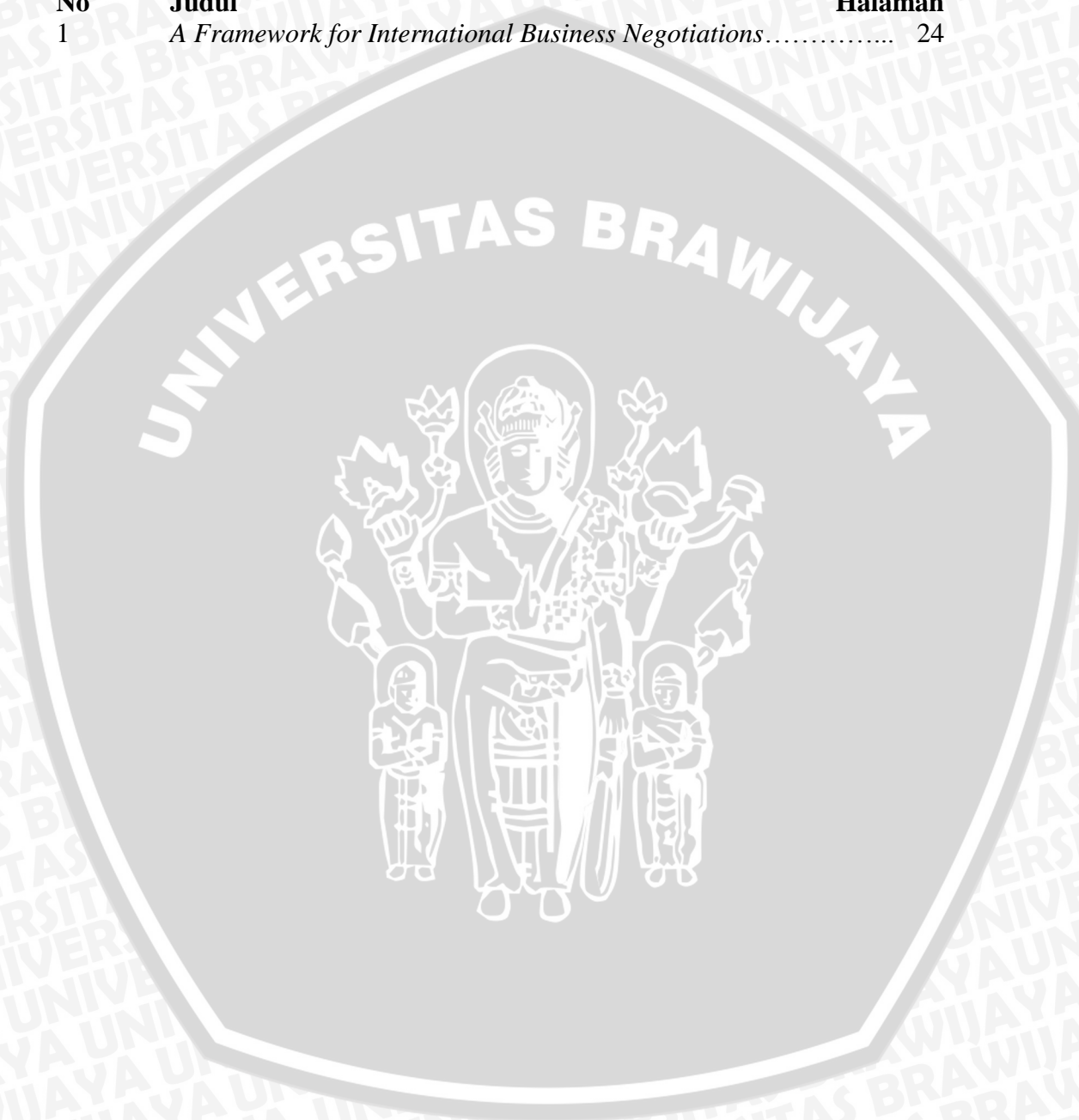
b. Lingkungan Bisnis Internasional.....	38
c. Bentuk Bisnis Internasional.....	40
7. Cara Memasuki Pasar Luar Negeri.....	41
a. Ekspor Tidak Langsung dan Ekspor Langsung.....	42
b. Melisensikan.....	43
c. <i>Joint Venture</i>	44
d. Investasi Langsung.....	44
8. Hubungan antara Strategi Negosiasi dengan Keberhasilan dalam Memasuki Pasar Luar Negeri.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Fokus Penelitian.....	48
C. Lokasi Penelitian.....	49
D. Jenis dan Sumber Data.....	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Instrumen Penelitian.....	52
G. Metode Analisis.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	55
1. Sejarah Perusahaan.....	55
2. Lokasi PT. Dan Liris Sukoharjo.....	58
3. Tujuan Perusahaan.....	59
4. Struktur Organisasi.....	59
B. Penyajian Data.....	62
1. <i>Background Factor</i> dalam Negosiasi Internasional.....	64
2. Atmosfir atau Suasana Negosiasi.....	69
3. Proses Negosiasi.....	71
4. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris.....	76
5. Permasalahan yang Timbul dalam Negosiasi Internasional..	83
C. Pembahasan.....	86
1. Analisis Proses Negosiasi untuk Memasuki Pasar Luar Negeri pada PT. Dan Liris.....	86
2. Analisis Strategi Negosiasi yang Dilakukan PT. Dan Liris untuk Memasuki Pasar Luar Negeri.....	93
3. Analisis Permasalahan atau Hambatan yang Dihadapi PT. Dan Liris dalam Melakukan Strategi Negosiasi di Pasar Luar Negeri serta Solusinya.....	101
BAB V PENUTUP.....	104
A. Kesimpulan.....	104
B. Saran.....	106

DAFTAR PUSTAKA



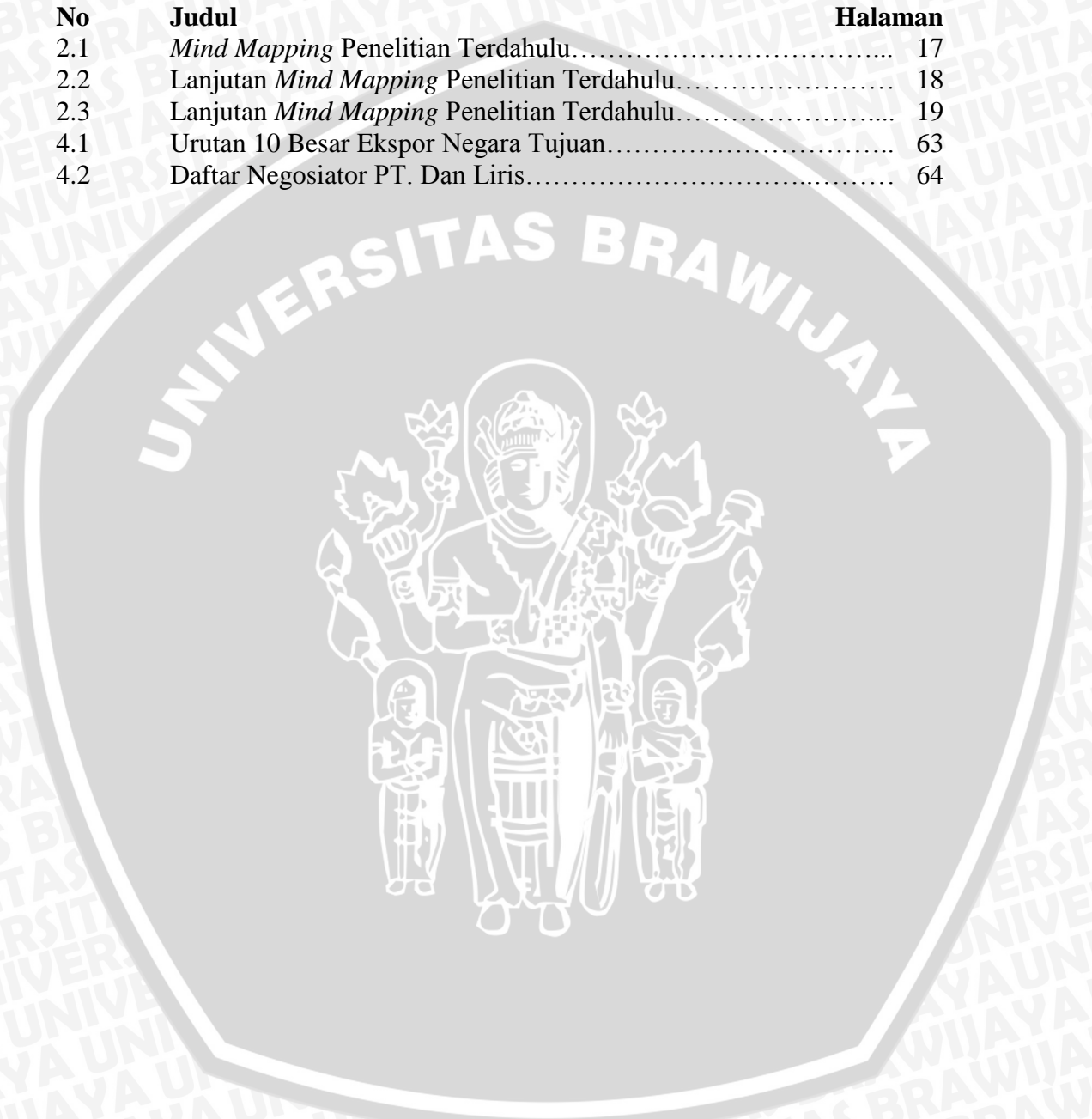
DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	<i>A Framework for International Business Negotiations.....</i>	24



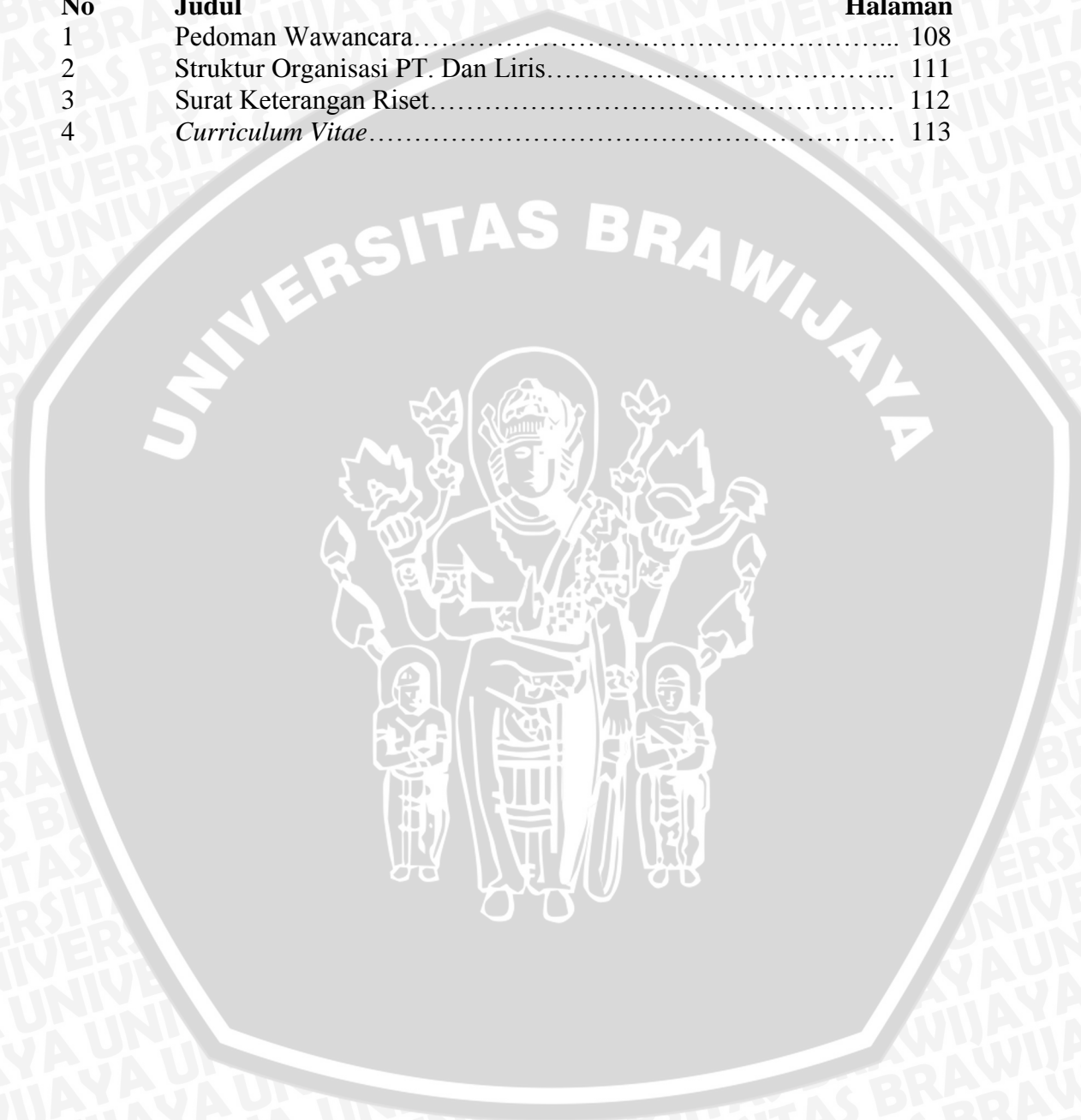
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	<i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	17
2.2	Lanjutan <i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	18
2.3	Lanjutan <i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	19
4.1	Urutan 10 Besar Ekspor Negara Tujuan.....	63
4.2	Daftar Negosiator PT. Dan Liris.....	64



LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Pedoman Wawancara.....	108
2	Struktur Organisasi PT. Dan Liris.....	111
3	Surat Keterangan Riset.....	112
4	<i>Curriculum Vitae</i>	113



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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. Apabila semakin banyak barang yang dijual di negara lain, maka perolehan devisa bagi negara akan semakin banyak. Jika nilai ekspor lebih tinggi maka terjadi surplus perdagangan, dimana suatu negara memiliki keseimbangan positif dalam perdagangan dengan negara-negara lain.

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). Sukardi dan Sari (2007:119) juga menyatakan bahwa meski perusahaan berbasis internasional telah ada sebelum perang dunia I, tetapi akhir-akhir ini keinginan perusahaan dalam melakukan perdagangan internasional semakin meningkat. Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional akan memberikan keunggulan tersendiri bila dibandingkan dengan negara lain.

Pasar luar negeri bisa dimasuki dengan berbagai cara yaitu, ekspor, strategi aliansi dan *Foreign Direct Investment* (FDI) atau investasi langsung (Bradley, 2004:245). Ekspor merupakan cara yang paling cepat dan mudah untuk memasuki pasar luar negeri karena tingkat resikonya dari segi manajerial dan finansial relatif rendah. Sedangkan bentuk aliansi strategi dapat berupa lisensi, *franchise*, *joint ventures*, perjanjian-perjanjian dan sebagainya. Perusahaan yang melakukan investasi langsung biasanya akan bertukar teknologi, kemampuan manajemen atau pengetahuan, dimana melibatkan biaya finansial yang besar. Selain itu, alasan perusahaan ingin melakukan investasi langsung karena ingin mencapai profit yang tinggi

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. Selain memperoleh kesepakatan, negosiasi juga bisa menjalin korespondensi antara perusahaan satu dan lainnya.

Kegiatan negosiasi sering dilakukan masyarakat dalam kegiatan sehari-hari. 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 bisa saja terjadi dari hal kecil, misalnya ketika di kantor jika ingin bertemu rekan kerja dari perusahaan lain perlu adanya negosiasi untuk menentukan dimana mereka akan bertemu. Contoh tersebut menjelaskan bahwa negosiasi dapat memberikan kesepakatan apabila terjadi suatu perbedaan antara pihak-pihak yang terlibat.

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). Negosiasi adalah suatu proses dimana nilai-nilai ekonomi dan kegiatan bisnis akan ditetapkan. Negosiasi juga merupakan bentuk kegiatan kerja sama dimana pihak-pihak yang terlibat setuju mengenai tugas-tugas atau kewajiban tertentu dan mendapatkan hak yang semestinya didapatkan. Pihak-pihak yang terlibat dalam suatu negosiasi pada umumnya akan mendiskusikan harga, diskon, persyaratan pengiriman, perijinan promosi, iklan dan aspek lain dalam bauran pemasaran lainnya.

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 negara asal. Bisnis internasional dapat dilakukan dengan ekspor atau impor. Perusahaan bisa mengekspor 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. Kegiatan yang terkait dengan penjualan barang dan layanan, distribusi, dan kontrak untuk penelitian atau riset pemasaran, promosi, perjanjian lisensi atau waralaba, dan aliansi strategis mengharuskan wakil dari perusahaan dari budaya yang berbeda untuk berdiskusi dan juga bertukar pikiran guna mendapatkan kesepakatan bersama.

Pengaruh budaya pada perilaku internasional merupakan faktor yang mempengaruhi negosiasi. Kepribadian individu dan latar belakang serta keragaman faktor situasional juga mempengaruhi proses negosiasi. Menurut Weiss dalam Cateora dan Graham (2007:332), faktor tersebut merupakan tanggung jawab seorang manajer. Perlu ditegaskan bahwa, manajer suatu perusahaan tidak bernegosiasi dengan suatu negara, namun individulah yang melakukannya, sehingga, manajer atau wakil dari perusahaan harus mempertimbangkan budaya pelanggan atau mitra kerja.

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 misal, suatu perusahaan ingin menjadi pemasok bagi perusahaan asing Perusahaan memerlukan strategi untuk melakukan negoisasi khususnya negosiasi internasional, agar perusahaannya bisa terus bersaing, bekerja sama dan mendapatkan konsumen dari negara asing.

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.

Salah satu perusahaan yang melakukan negosiasi internasional adalah PT. Dan Liris. PT. Dan Liris yang terletak di Sukoharjo merupakan perusahaan domestik yang melebarkan sayapnya ke negara asing dengan cara ekspor. PT. Dan Liris adalah perusahaan tekstil yang awal mulanya berperan sebagai pemasok produk tekstil lokal, yang kemudian perusahaan memperluas jaringan pemasaran ke luar negeri. Saat ini, PT. Dan Liris telah menjadi pemasok berupa pakaian untuk merk ternama di luar negeri. PT. Dan Liris telah mengeksport produk berdasarkan pesanan ke Eropa, Jepang, Amerika Serikat, Afrika Selatan dan Australia.

Teknologi tepat guna dan pekerja yang terampil membuat proses produksi menjadi lebih efisien, serta inovasi dan kreativitas dalam pembuatan disain dari

bahan yang sesuai dengan selera konsumen merupakan keunggulan perusahaan. PT. Dan Liris juga menghasilkan benang dengan kualitas yang sudah diakui. Perusahaan kerap kali melakukan penelitian dan upaya pengembangan untuk meningkatkan kualitas produk dan keunggulan produknya. Keunggulan tersebut membuat perusahaan mendapat kepercayaan untuk menjadi pemasok merk-merk terkenal di luar negeri seperti Mark & Spencer, Inggris. Pada bidang tekstil PT. Dan Liris menempati posisi yang kuat untuk ekspor ke luar negeri

Keberhasilan ekspor yang diraih PT. Dan Liris tentu saja tidak lepas dari adanya kegiatan negosiasi. Perusahaan mengirimkan wakil perusahaan khususnya bidang *marketing* untuk melakukan negosiasi langsung dengan pelanggan asing yang selama ini telah bekerja sama. Keputusan pembelian, perjanjian bisnis ataupun kontrak yang ingin dilakukan dengan pelanggan asing ditentukan dari hasil negosiasi. Keberhasilan dari negosiasi akan berpengaruh terhadap produksi perusahaan, dimana perusahaan akan melakukan produksi berdasarkan pesanan dari pelanggan.

Negosiasi dilakukan PT. Dan Liris dan pelanggan di luar negeri bertujuan untuk menemukan kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak. Wakil perusahaan yang bertugas untuk melakukan negosiasi pasti memiliki langkah-langkah yang tepat untuk mencapai kesepakatan dengan pelanggan asing. Masalah tertentu juga bisa timbul dilihat dari jangkauan budaya yang berbeda, ataupun masalah situasional. Strategi negosiasi untuk memasuki pasar luar negeri merupakan hal yang menarik untuk diteliti, dilihat dari bagaimana keberhasilan PT. Dan Liris dalam melakukan negosiasi dengan pelanggan dari luar negeri.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, strategi melakukan negosiasi dalam memasuki pasar luar negeri penting untuk diteliti, sehingga penulis melakukan penelitian berjudul **“Analisis Strategi Negosiasi dalam Memasuki Pasar Luar Negeri” (Studi Kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo)**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses negosiasi untuk memasuki pasar luar negeri pada PT. Dan Liris?
2. Bagaimana strategi negosiasi yang dilakukan PT. Dan Liris untuk memasuki pasar luar negeri?
3. Apa saja permasalahan atau hambatan yang dihadapi PT. Dan Liris dalam melakukan strategi negosiasi di pasar luar negeri serta solusi apa yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan masalah atau hambatan yang terjadi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menjelaskan proses negosiasi untuk memasuki pasar luar negeri pada PT. Dan Liris.

2. Menjelaskan strategi negosiasi apa yang digunakan PT. Dan Liris dalam upaya memasuki pasar luar negeri.
3. Mengetahui masalah atau hambatan yang dihadapi PT. Dan Liris dalam melakukan strategi negosiasi di pasar luar negeri serta bagaimana penyelesaian terhadap masalah atau hambatan yang dialami.

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan agar bisa memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang pemasaran internasional, khususnya mengenai strategi negosiasi internasional dan memberikan manfaat dalam memahami strategi negosiasi internasional berdasarkan studi kasus yang sebenarnya.
- b. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan salah satu perbandingan, sumber informasi maupun referensi bagi semua pihak yang ingin melakukan penelitian serupa.

2. Secara Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan sebagai masukan ilmiah bagi perusahaan mengenai strategi negosiasi yang diterapkan PT. Dan Liris.
- b. Penelitian ini tidak hanya memaparkan strategi negosiasi yang telah dilakukan oleh PT. Dan Liris namun, dapat menjadi bahan evaluasi

dan acuan untuk melakukan langkah atau strategi selanjutnya bagi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan bertujuan agar peneliti lebih mudah dalam menguraikan masing-masing bab serta pembaca dapat lebih mudah memahami penelitian ini secara jelas. Berikut ini adalah pokok-pokok bahasan pada masing-masing bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA,

Bab ini menguraikan tentang penelitian terdahulu yang dijadikan acuan bagi peneliti dan menjelaskan landasan teori yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas yaitu analisis strategi negosiasi dalam memasuki pasar luar negeri.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber dan jenis data, instrument penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisa data

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum dari perusahaan yang diteliti dan menjelaskan mengenai pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan saran bagi peneliti selanjutnya



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan penulisan penelitian yang penulis lakukan, terdapat penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian terdahulu akan digunakan penulis untuk mengetahui persamaan ataupun perbedaan atas hasil penelitian yang telah ada sebelumnya. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu:

1. Volkema, Tereza *and* Fleury (2002)

Judul penelitian dari Volkema, Tereza *and* Fleury adalah *Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics : A Cross-cultural Comparison*. Penelitian ini menjelaskan mengenai strategi apa yang perlu dipilih ketika seorang negosiator berada dalam kondisi tertentu. Studi penelitian ini dilakukan pada responden asal Brazil dan Amerika. Penelitian ini didasari karena bisnis internasional yang semakin meningkat dan pemahaman mengenai negosiasi internasional sangat dibutuhkan.

Hasil dari penelitian dari Volkema, Tereza *and* Fleury (2002) adalah responden dari Brazil dan Amerika memilih untuk menggunakan lima strategi negosiasi dari tujuh kondisi yang ada. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemahaman mengenai negosiasi internasional dan faktor-faktor yang ada mempengaruhi hasil suatu negosiasi. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat kedepannya kegiatan negosiasi akan semakin berkembang sejalan dengan globalisasi.

2. Numprasertchai and Swierczek (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh Numprasertchai and Swierczek berjudul *Dimensions of Success in International Business Negotiations: A Comparative Study of Thai and International Business Negotiators*. Peneliti melakukan penelitian tersebut berdasarkan teori negosiasi dengan fokus budaya dengan objek hasil dari dimensi negosiasi dan proses negosiasi yang dialami oleh negosiator Thailand dan negosiator bisnis internasional. Penelitian ini dilakukan dengan melihat keberhasilan negosiator internasional di masa lalu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa negosiator Thailand dan negosiator internasional lebih menaruh perhatian kepada hubungan bisnis yang potensial di masa depan. Hubungan bisnis yang berlanjut lebih dilihat daripada keuntungan yang didapatkan ketika negosiasi berlangsung. Selain itu, negosiator cenderung mempertahankan hubungan dengan mitra negosiasinya, tetapi tidak secara *win-win*. Proses negosiasi merupakan kesempatan bagi para negosiator untuk menjalin kerja sama tetapi tidak untuk mendapatkan kerugian dari mitranya.

Negosiator internasional yang menjadi objek penelitian ini, berasal dari berbagai negara maju menganggap waktu sangat berharga. Jika orientasi dalam jangka pendek merupakan cerminan negosiator internasional bahwa waktu digunakan secara efisien. Jika jangka yang dibutuhkan lama maka kemitraan yang dicari para negosiator internasional adalah yang dapat diterima dan efektif hasilnya. Untuk negosiator Thailand dan negosiator internasional, pada dasarnya menghargai hasil sukses yang sama kecuali keuntungan yang didapatkan masing-masing pihak.

3. Hidayah (2010)

Hidayah melakukan penelitian dengan judul Proses Negosiasi dan Korespondensi pada Rakabu Furniture Surakarta. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk menggali lebih dalam mengenai proses negosiasi dan korespondensi yang dilakukan oleh Rakabu Furniture, serta menjelaskan peran dari internet dalam proses pelaksanaan negosiasi dan korespondensi. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui hambatan dan solusi apa saja yang mungkin terjadi dalam proses negosiasi dan korespondensi. Negosiasi dan korespondensi dilakukan oleh perusahaan agar penjualan ekspornya semakin meningkat.

Strategi negosiasi yang ditonjolkan oleh perusahaan adalah bersikap kooperatif dan berusaha untuk mencapai kesepakatan yang sama-sama menguntungkan bagi kedua belah pihak (*win-win*). Pihak perusahaan melakukan negosiasi dengan dua cara yaitu secara tidak langsung dan langsung. Negosiasi langsung dapat dilakukan dengan bertemu secara tatap muka dengan pembeli ketika perusahaan sedang mengikuti pameran internasional. Perusahaan juga dapat melakukan negosiasi dengan mengunjungi negara pembeli atau melakukan perjalanan bisnis.

Sedangkan negosiasi tidak langsung dapat dilakukan dengan mengirimkan email ke pembeli berisi surat penawaran. Selanjutnya, surat tersebut akan ditanggapi pembeli dan terjadilah negosiasi berupa tawar menawar harga, kuantitas, waktu pengiriman dan cara pembayaran. Pada dasarnya negosiasi langsung dan tak langsung memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk mencari kesepakatan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi yang digunakan

perusahaan merupakan strategi yang sederhana namun dapat memberikan keuntungan yang maksimal.

4. Mahmoodi (2012)

Penelitian Mahmoodi berjudul *Negotiation Strategies and Skills in International Business (A Study of Negotiators in Finland)*. Tujuan dari penelitian Mahmoodi adalah memberi rekomendasi agar negosiator memiliki cara bernegosiasi yang efektif dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Penelitian berfokus pada pada saat ini bagaimana seorang negosiator melakukan negosiasi dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh negosiator yang harus dikuasai. Peneliti melakukan survey pada tahun 2012 dengan menggunakan kuesioner.

Berdasarkan penelitian tersebut peneliti menyatakan bahwa para negosiator memberi perhatian terhadap proses negosiasi yang terjadi. Namun, perlu pertimbangan yang lebih dipersiapkan dan membutuhkan banyak waktu ketika meninjau suatu proses negosiasi untuk menghasilkan negosiasi yang lebih baik kedepannya. Pada pelaksanaannya, para negosiator menggunakan teori Fisher dan Ury serta teori Shell. Baik negosiator individu maupun tim, perundingan yang dilakukan haruslah jelas dan harus memiliki strategi yang rinci agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Ketika memasuki proses negosiasi, setiap negosiator harus memiliki ide terbaik dan jelas selain itu, negosiator harus bisa menerima isu-isu atau permasalahan tertentu.

Karakter yang penting untuk dimiliki untuk bernegosiasi dengan budaya yang berbeda adalah kemampuan komunikasi, mendengarkan, orientasi terhadap

orang lain, dapat bekerja sama dalam tim, harga diri yang tinggi, aspirasi yang tinggi dan kepribadian menarik. Faktor-faktor tersebut penting tetapi belum tentu menjadi faktor yang paling penting untuk menentukan hasil negosiasi. Pada umumnya, perusahaan yang mengutamakan pada karakteristik individu dalam memilih tim untuk negosiasi daripada harus melatih. Individu sendiri yang akan mempelajari dan mengelola proses negosiasi yang akan dilakukan. Responden yang dimiliki peneliti menyatakan bahwa negosiasi dalam tim lebih disukai selain itu, lebih menyukai hasil *win-win* dan negosiator lebih mengadaptasi pada budaya tuan rumah.

5. Peleckis (2013)

Penelitian yang dilakukan Peleckis berjudul *International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan negosiasi internasional berhadapan dengan perbedaan budaya, komunikasi, penempatan kekuasaan, perbedaan kepastian, perbedaan emosional antara pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi dan lain-lain. Agar proses bisnis dimudahkan, perwakilan dari perusahaan yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan bisnis harus berusaha untuk beradaptasi dengan budaya pihak lain.

Komponen yang penting dalam negosiasi adalah strategi, karena tanpa strategi, kekuatan tawar-menawar dan taktik apa yang akan digunakan negosiator akan sulit untuk diketahui. Para negosiator yang memiliki latar belakang budaya berbeda menggunakan strategi negosiasi dan bentuk komunikasi yang berbeda. Berdasarkan referensi penulis (Lewicki et al. 2001), negosiasi dipengaruhi oleh dua jenis konteks yaitu konteks lingkungan dan konteks langsung. Konteks

lingkungan yang dimaksud adalah di mana negosiator tidak terlalu memiliki pengaruh atau mengawasi proses negosiasi. Sedangkan, konteks langsung di mana negosiator tersebut mempengaruhi konteks, dan mungkin memiliki kontrol atas proses negosiasi yang terjadi .

Proses negosiasi yang dilakukan antar negosiator perlu adanya tahap persiapan negosiasi atau pra-negosiasi. Pada umumnya konteks negosiasi ini terdiri dari pengalaman terdahulu dengan negosiator lain, pesaing, mitra, pemasok maupun pihak berkepentingan yang lain. Selain diperlukan pengalaman negosiasi terdahulu, perlu untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai negosiator lain. Informasi bisa didapatkan dengan berhubungan langsung terhadap pihak negosiator lain, mencari di situs Web, menganalisis pengalaman dan kinerja perusahaan terkait maupun menggali keahlian yang dimiliki negosiator lain.

Jasa ahli belum tentu memiliki budaya yang sama dengan perusahaan yang menunjukkan sehingga hal ini perlu dipertimbangkan. Di sisi lain, menyewa jasa negosiator ahli dapat bermanfaat untuk mempelajari lebih lanjut tentang konteks negosiasi yang berlaku di negara lawan. Jadi dari penelitian yang dilakukan Peleckis, dalam mempersiapkan negosiasi internasional membutuhkan akan adanya pemahaman mengenai budaya, bahasa, pengetahuan tentang hukum dan konteks negosiasi dan sebagainya. Pemahaman mengenai konteks negosiasi diperlukan dalam membentuk strategi negosiasi.

Tabel 2.1 *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Volkema, Tereza and Fleury (2002)	<i>Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics : A Cross-cultural Comparison</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa yang perlu dipilih ketika seorang negosiator berada dalam kondisi tertentu	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 142 responden dari Brazil dan Amerika untuk mengisi kuesioner.	Hasil dari penelitian ini adalah responden dari Brazil dan Amerika memilih untuk menggunakan lima strategi negosiasi dari tujuh kondisi yang ada. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemahaman mengenai negosiasi internasional dan faktor-faktor yang ada mempengaruhi hasil suatu negosiasi
2.	Numprasertchai and Swierczek (2006)	<i>Dimention of Success in International Business Negotiations: A Comparative Study of Thai and International Business Negotiators</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil dari dimensi negosiasi dan proses negosiasi yang dialami oleh negosiator Thailand dan negosiator bisnis internasional	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui sebuah kuesioner yang meminta responden untuk mempertimbangkan keberhasilan yang dirasakan dari pengalaman negosiasi masa lalu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa negosiator Thailand dan negosiator internasional lebih menaruh perhatian kepada hubungan bisnis yang potensial di masa depan. Selain itu, negosiator cenderung mempertahankan hubungan dengan mitra negosiasinya, tetapi tidak secara <i>win-win</i> . Proses negosiasi merupakan kesempatan bagi para negosiator untuk menjalin kerja sama tetapi tidak untuk mendapatkan kerugian dari mitranya.

Tabel 2.2 Lanjutan *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Hidayah (2010)	Proses Negosiasi dan Korespondensi pada Rakabu Furniture Surakarta	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses negosiasi dan korespondensi yang dilakukan oleh Rakabu Furniture, serta menjelaskan peran dari internet dalam proses pelaksanaan negosiasi dan korespondensi. Selain itu, untuk mengetahui hambatan dan solusi apa saja yang mungkin terjadi dalam proses negosiasi dan korespondensi	Penelitian ini menggunakan metode deskripsi analisis dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan datanya dengan wawancara dan studi pustaka	Hasil dari penelitian ini adalah strategi negosiasi yang ditonjolkan oleh perusahaan adalah bersikap kooperatif dan berusaha untuk mencapai kesepakatan yang sama-sama menguntungkan bagi kedua belah pihak (<i>win-win</i>)
4.	Mahmoodi (2012)	<i>Negotiation Strategies and Skills in International Business (A Study of Negotiators in Finland)</i>	Tujuan penelitian ini adalah memberi rekomendasi agar negosiator memiliki cara bernegosiasi yang efektif dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui sebuah kuesioner yang dikirimkan melalui <i>e-mail</i> .	Hasil dari penelitian ini adalah responden yang dimiliki peneliti menyatakan bahwa negosiasi dalam tim lebih disukai selain itu, lebih menyukai hasil <i>win-win</i> dan negosiator lebih mengadaptasi pada budaya tuan rumah.

Tabel 2.3 Lanjutan *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Peleckis (2013)	<i>International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context</i>	Untuk membuat analisis komparatif <i>world literature</i> dan praktek dalam negosiasi bisnis internasional.	<i>The systematic, comparative, logical analysis and synthesis of the scientific literature.</i>	Hasil dari penelitian ini adalah dalam mempersiapkan negosiasi internasional membutuhkan akan adanya pemahaman mengenai budaya, bahasa, pengetahuan tentang hukum dan konteks negosiasi dan sebagainya. Pemahaman mengenai konteks negosiasi diperlukan dalam membentuk strategi negosiasi.

B. Tinjauan Teoritis

1. Pengertian Strategi

Kata strategi bukanlah kata yang asing untuk didengar, dalam kehidupan sehari-hari seringkali masyarakat menyebutkannya. 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. Pada umumnya ketika perusahaan akan memilih strategi, perusahaan akan membuat pilihan dari alternatif yang ada untuk dipertimbangkan. Alternatif yang perlu dipertimbangkan berguna untuk menetapkan keputusan yang tepat supaya perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

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. Strategi dibuat agar perusahaan memiliki fokus yang tetap dan sebagai pedoman untuk melakukan langkah selanjutnya.

2. Negosiasi

a. Pengertian 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. Triyono (2008:9), menyatakan bahwa negosiasi merupakan sarana bagi dua pihak atau lebih untuk melakukan pertemuan dan merundingkan informasi yang dimiliki untuk meraih tujuan tertentu dengan cara masing-masing namun harus bertujuan baik dan terkendali. 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.

b. Karakteristik Negosiasi

Setelah mengetahui definisi dari negosiasi, karakteristik negosiasi juga perlu untuk diketahui. Pada dasarnya, karakteristik negosiasi baik dalam negosiasi perdamaian antara negara yang berperang, negosiasi bisnis maupun negosiasi dalam kegiatan sehari-hari adalah sama. Berdasarkan penelitian para ahli terdapat

beberapa karakteristik umum dalam negosiasi. 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

Negosiasi dilakukan antara individu satu dengan individu lain, maupun kelompok satu dengan kelompok lain. Individu ataupun kelompok tersebut akan melakukan diskusi hingga mencapai kesepakatan tertentu. Misalnya, seseorang ingin membeli mobil maka penjual akan memberikan suatu harga dimana pembeli akan melakukan negosiasi harga, negosiasi pembayaran dan lain lain.

2) Terdapat konflik atau kebutuhan dan keinginan antara dua pihak atau lebih.

Pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi pasti memiliki keinginan masing-masing. Bila keinginan tersebut tidak dicari kesepakatannya maka akan menimbulkan konflik. Pihak-pihak yang terlibat harus mencari solusi dalam memecahkan konflik sehingga masing-masing pihak puas dengan kesepakatan yang diambil.

3) Para pihak bernegosiasi dengan pilihan

Seseorang yang melakukan negosiasi pasti berharap untuk menemukan kesepakatan. Kesepakatan yang dihasilkan bisa saja lebih dari satu. Para negosiator bisa memilih salah satu kesepakatan maupun semua, dimana masing-masing pihak perlu untuk mempertimbangkan pilihan mana yang paling sesuai.

4) Negosiator berharap terdapat proses memberi dan menerima

Pada awalnya masing-masing pihak yang terlibat dalam negosiasi akan mempertahankan pendapatnya masing-masing. Mereka berharap bahwa salah satu

pihak mengubah pernyataan, permintaan atau tuntutan yang dikemukakan. Selanjutnya, mereka akan mengubah posisi hingga masing-masing pihak bisa menemukan solusi untuk mencapai kesepakatan yang diinginkan.

5) Para pihak lebih suka mencari kesepakatan daripada melawan secara terbuka.

Negosiator akan selalu melakukan perundingan agar mendapat suatu kesepakatan daripada menjadi pihak yang dominan ataupun pihak yang kalah. Negosiator lebih memilih untuk mencari solusi dari masalah yang ada ketika tidak ada aturan yang bisa menyelesaikan konflik. Contohnya, ketika seseorang negosiator membeli barang, dia tidak akan langsung menerima harga yang diberikan penjual sehingga kedua belah pihak akan mencari kesepakatan harga yang disetujui kedua belah pihak.

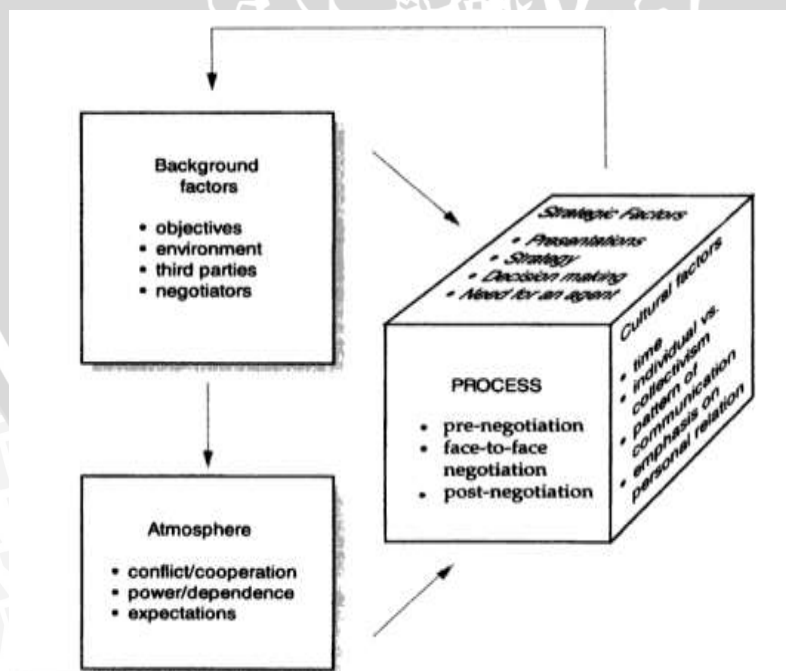
6) Negosiasi yang berhasil melibatkan manajemen faktor kasat mata dan faktor tak kasat mata.

Faktor kasat mata bisa berupa harga atau ketentuan perjanjian. Sedangkan faktor tak kasat mata merupakan faktor yang memberi pengaruh psikologis yang berasal dari emosi. Contoh dari faktor tak kasat mata bisa berupa keinginan untuk menang atau mengalahkan lawan, kebutuhan untuk terlihat baik, kebutuhan untuk mempertahankan pendapat atau prinsip, kebutuhan untuk melindungi reputasi, kebutuhan untuk menjaga hubungan dengan pihak lawan atau negosiator lain setelah negosiasi selesai (Saorin-Iborra dalam Lewicki, Barry dan Saunders 2012:10)

3. 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)

a. *Background factor*

Background factor merupakan salah satu variabel penyusun dalam kegiatan negosiasi bisnis. *Background factor* menjelaskan mengenai hal apa yang mendorong terlaksananya kegiatan negosiasi yang kemudian. Salah satu variabel dapat memberikan pengaruh baik maupun buruk. *Background factor* terdiri dari objektif, lingkungan, pihak ketiga dan negosiator.

1) Obyektif

Obyektif adalah ketetapan mengenai apa yang ingin dicapai oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses negosiasi. Tujuan yang ingin dicapai diklasifikasikan sebagai umum, bertentangan atau saling melengkapi. Tujuan umum dan saling melengkapi memberi pengaruh langsung dan positif terhadap proses negosiasi, sedangkan tujuan yang bertentangan mendominasi suatu hubungan.

2) Lingkungan

Lingkungan mengacu pada faktor politik, sosial dan struktural yang relevan terhadap masing-masing pihak. Beberapa aspek akan mempengaruhi proses, dan aspek lain akan mempengaruhi atmosfer. Proses negosiasi akan dipengaruhi oleh aspek social dan politik sedangkan aspek struktural akan mempengaruhi atmosfer.

3) Pihak ketiga

Pada umumnya dalam suatu negosiasi bisnis internasional pihak ketiga turut dilibatkan, pihak antara lain seperti pemerintah, agen, konsultan dan lain-lain. Mereka memiliki persepsi yang berbeda sehingga dapat mempengaruhi proses

negosiasi. Pemerintah dapat memberi pengaruh mengenai infrastruktur, kesempatan ketenagakerjaan, pertimbangan nilai tukar mata uang dan lain-lain.

4) Negosiator

Negosiasi dapat dipengaruhi dengan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki seorang negosiator. Kepribadian dari negosiator juga memberikan peran terhadap proses negosiasi. Kepribadian yang baik dapat dilihat dari kemampuan untuk membuat pihak lain mengerti, untuk memberikan pendekatan kepada orang asing dengan mudah dan percaya diri serta dapat mengerti posisi pihak lainnya.

b. Atmosfir

Ketika negosiasi berlangsung akan tercipta suatu keadaan di mana suasana negosiasi berjalan baik atau terdapat hambatan tertentu. Atmosfir yang dimaksud adalah bagaimana masing-masing pihak melihat perilaku yang dimiliki. Atmosfir juga merupakan suasana yang terbangun ketika negosiasi berlangsung. Atmosfir memiliki tiga karakteristik yaitu:

1) Suasana yang Mungkin Terjadi

Konflik dan kerjasama merupakan karakteristik dasar dari suatu proses negosiasi. Besarnya konflik dan kerjasama tergantung dari tujuan yang ingin dicapai dalam suatu proses negosiasi. Salah satu pihak akan memiliki keinginan yang lebih besar untuk mencari solusi yang tepat bagi kedua belah pihak, di sisi konflik dapat muncul. Beberapa hubungan yang terjadi antara masing-masing pihak terkadang saling melengkapi ataupun memiliki kadar konflik yang kecil.

2) Kekuatan / ketergantungan (*power/dependence*)

Hubungan antara kedua belah pihak tidak akan seimbang apabila salah satu pihak menerima *power* yang lebih besar atau terlalu bergantung. *Background factor* misalnya, posisi pasar dapat mempengaruhi kekuatan / ketergantungan. Kedua belah pihak harus dapat mengontrol agar karakteristik ini bisa seimbang

3) Harapan-harapan (*expectations*)

Karakteristik yang terakhir dari atmosfer adalah harapan-harapan. Pada kegiatan bisnis di masa depan, terdapat harapan jangka panjang mengenai kemungkinan kelanjutan bisnis. Apabila harapan-harapan tersebut menguat, negosiator akan semakin terdorong untuk menyetujui keputusan yang telah dihasilkan. Selain ada harapan jangka panjang, terdapat harapan jangka pendek yang fokus pada prospek yang didapatkan pada hasil negosiasi. Harapan-harapan dan berkembang maupun berubah di setiap langkah dalam proses negosiasi.

c. Proses negosiasi

Sebelum melakukan negosiasi internasional maka para negosiator perlu adanya persiapan sehingga proses negosiasi bisa berjalan lancar. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat ditempuh negosiator untuk melakukan negosiasi internasional menurut Ghauri *and* Usunier (2003:8).

1) Persiapan sebelum negosiasi internasional (*pre-negotiation*)

Negosiasi yang sukses kuncinya adalah dengan melakukan persiapan yang baik. Negosiasi yang dilakukan tanpa persiapan atau dilakukan terburu-buru serta kurangnya pengetahuan tentang negosiator lain maka negosiasi tidak akan berjalan maksimal. Apabila negosiasi tidak dipersiapkan dengan baik, pihak negosiator lawan akan menyimpulkan bahwa negosiator tidak berniat untuk

melakukan negosiasi. Kurangnya persiapan dapat menimbulkan kegagalan dalam proses negosiasi, oleh karena itu, sebelum melakukan negosiasi, sangat penting untuk melakukan persiapan. Berikut ini merupakan hal-hal yang perlu dipersiapkan dalam menyiapkan negosiasi internasional:

a) Memilih anggota tim

Pemilihan anggota tim yang tepat akan mendukung jalannya proses negosiasi. Perusahaan bertugas memilih anggota agar tim yang kompak dan efisien dapat terwujud. Anggota yang akan dipilih hendaknya memiliki pengetahuan ataupun informasi guna menunjang kegiatan negosiasi. Selain itu, anggota tim harus mampu berkomunikasi dan dapat menerapkan pengetahuan yang dimilikinya dengan baik. Menyatukan individu yang berbeda dalam satu tim tidaklah mudah, kelemahan yang dimiliki salah satu individu sebaiknya dapat diimbangi dengan kekuatan individu lainnya.

b) Mengumpulkan informasi

Setelah membentuk tim, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi. "Informasi yang dikumpulkan bisa berupa keuangan, pasar, teknologi, kebijakan bahkan latar belakang seorang eksekutif tertentu" (Zhang *and* Zhou, 2008:106). Mengetahui latar belakang eksekutif tertentu atau negosiator dari pihak lawan akan memberikan keuntungan.

Informasi yang telah didapatkan selanjutnya akan dianalisis sehingga tujuan, ukuran, pilihan-pilihan serta menggunakan perspektif sendiri atau lawan dapat dipertimbangkan. Berbagai informasi yang telah didapat, disarankan untuk dilakukan sebuah studi kelayakan sebelum negosiasi dilakukan. Ketika timbul

suatu permasalahan, negosiator dapat mengatasinya dengan solusi yang dimiliki berdasarkan studi kelayakan yang telah dilakukan.

c) Negosiasi singkat

Bentuk dari negosiasi singkat dituangkan dalam lembar tertulis dan dipertanggungjawabkan oleh manajer. Negosiasi singkat berisi tujuan utama yang akan dibahas antara kedua belah pihak. Selain itu, negosiasi singkat berisi mengenai jumlah yang diterima, harga, syarat pembayaran, pengiriman, garansi, jangka waktu negosiasi yang harus disimpulkan dan lain-lain. Perusahaan juga perlu mengidentifikasi pemimpin dan anggota dari tim lawan. Pengaturan mengenai komunikasi dan sistem pelaporan juga dicantumkan dalam negosiasi singkat

Manajemen akan menginstruksikan negosiasi singkat kepada pemimpin tim. Kemudian tim akan menyusun rencana negosiasi. Rencana negosiasi ini berguna sebagai acuan dan juga disiplin tim negosiasi. Penentuan strategi ataupun taktik dapat dilakukan dengan menetapkan dasar-dasar dan memperbolehkan adanya fleksibilitas dalam situasi yang berbeda.

d) Menjembatani budaya yang berbeda

Negosiasi internasional pastinya melibatkan budaya yang berbeda. Meskipun sudah mengumpulkan informasi dalam persiapan, hal tersebut belum cukup. Permasalahannya adalah bagaimana menjembatani budaya yang berbeda agar dapat tercipta rasa saling percaya antara satu negosiator dengan negosiator lain. Berikut ini merupakan cara yang dapat dilakukan untuk mendukung persiapan negosiasi internasional.

- (1) Mengenali pihak lawan atau individu yang akan terlibat dalam proses negosiasi internasional. Melakukan *one-to-one human connection* atau hubungan antar satu individu ke individu lain merupakan cara yang baik untuk membangun kepercayaan.
- (2) Mempelajari latar belakang perusahaan yang akan diajak bernegosiasi.
- (3) Melakukan penelitian mengenai budaya yang dimiliki perusahaan yang akan diajak bernegosiasi. Selain itu, mengkritisi perbedaan-perbedaan apa saja yang mungkin dapat menimbulkan konflik.
- (4) Bekerja sama dengan suatu lembaga atau perusahaan lain yang memiliki keahlian dalam masalah perbedaan budaya, sehingga bisa memberikan saran-saran yang akan berguna bagi negosiator.

2) *Face to face Negotiation*

Pada langkah ini, para negosiator yang terlibat akan bertemu secara langsung dan berdiskusi untuk menemukan kesepakatan yang tepat bagi keduanya. Menurut Ghauri and Usunier (2003:22), “negosiator akan berada dalam posisi untuk mengubah strategi ataupun argumen”. Ketika melakukan negosiasi negosiator tidak harus untuk selalu menyetujui pendapat yang disampaikan pertama kali, meskipun pendapat tersebut dapat dipertimbangkan. Masing-masing pihak akan menjabarkan beberapa alternatif atau argumen yang dimiliki. Selanjutnya, masing-masing negosiator bisa mengevaluasi atau memberikan tanggapan kepada argumen yang telah disampaikan dan memilih argumen mana yang cocok untuk mereka diskusikan lagi

3) Setelah Negosiasi (*post-negotiation*)

Setelah proses negosiasi selesai, semua persyaratan maupun kontrak telah disetujui masing-masing pihak. Diskusi yang telah dilakukan harus dirangkum agar terhindar dari penundaan ataupun masalah baru yang kemungkinan dapat muncul. Kedua belah pihak harus membaca persyaratan dan ketentuan dan memahaminya dengan baik ataupun ingin mengajukan perubahan.

Masalah mungkin saja timbul ketika kontrak sudah dijalankan apabila salah satu pihak tidak memiliki pemahaman mendetail dan juga secara rinci terhadap ketentuan dan persyaratan. Cara yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah ini adalah memastikan kembali apakah masing-masing pihak benar-benar memahami apa yang telah disepakati sebelumnya sebelum menutup negosiasi. Negosiator yang baik adalah apabila dia meringkas dan melakukan sedikit tes pemahaman kepada negosiator lain untuk memastikan apakah kontrak yang dibuat benar-benar dipahami.

4. Strategi Negosiasi Internasional

Tantangan negosiasi dalam internasional sudah banyak diketahui dan diungkapkan, namun apa yang harus dilakukan untuk menangani masalah yang ada belum menjadi fokus perhatian. Lewicki, Barry dan Saunders (2013:173) menyebutkan bahwa, para ahli banyak yang memiliki asumsi bahwa untuk mengelola negosiasi lintas budaya yang baik adalah dengan peka terhadap norma yang ada pada budaya dari negosiator di negara tujuan serta menyesuaikan sikap sesuai budaya negara tujuan. 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).

Berikut adalah penjelasan mengenai strategi negosiasi internasional:

a. Pengetahuan yang Sedikit Mengenai Budaya Lain

Pada bagian ini seorang negosiator memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai budaya yang dimiliki oleh pihak lawan. Meskipun seorang negosiator memiliki pengetahuan yang sedikit, hal tersebut tidak akan menghalangi pelaksanaan negosiasi. Berikut ini merupakan strategi yang dapat dilakukan negosiator yang memiliki pengetahuan budaya sedikit:

1) Memperkerjakan Agen atau Penasihat (Strategi Unilateral)

Negosiasi internasional tentunya akan melibatkan budaya yang berbeda. Seorang negosiator mungkin memiliki pemahaman yang kurang terhadap budaya pihak lawan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan merekrut agen yang memahami budaya dari masing-masing pihak. Agen akan melakukan negosiasi dengan pihak lawan dengan pengawasan dari masing-masing pihak. Agen yang dipilih perusahaan akan sangat membantu keberhasilan dari perusahaan dalam bernegosiasi dengan pihak lawan.

2) Membawa Seorang Mediator (Strategi Bersama)

Seorang mediator berguna sebagai penengah antara negosiator satu dengan

negosiator lainnya. Mediator dapat berupa seorang *interpreter* (juru bahasa). Negosiasi dapat dilakukan dengan pendekatan dari salah satu budaya maupun budaya asal mediator atau biasa disebut dengan budaya ketiga. Mediator juga bertanggung jawab untuk mengatur jalannya proses negosiasi.

3) Membujuk Negosiator Lawan untuk Menggunakan Pendekatan yang Bukan Berasal dari Negaranya (Strategi Bersama)

Seorang negosiator dapat mempengaruhi atau membujuk pihak lawan untuk menggunakan pendekatan budayanya. Negosiator dapat mengajukan permintaan baik dengan cara yang sopan hingga ditegaskan secara kasar, dengan menjelaskan bahwa budaya yang dimiliki lebih baik daripada dengan pendekatan budaya lawan. Strategi ini sangat menguntungkan negosiator, tetapi tidak sedikit juga negara lain menyetujui cara ini dengan mudahnya. Contohnya negara Jepang dan Prancis, kebanyakan masyarakat dari dua negara tersebut merasa tersinggung apabila dituntut untuk memahami budaya negara lain.

b. Pengetahuan Budaya yang Sedang Mengenai Budaya Lain

Pada bagian ini, seorang negosiator mungkin memiliki pengetahuan yang cukup mengenai budaya yang dimiliki oleh pihak lawannya. Pengetahuan budaya yang cukup memiliki strategi yang berbeda dengan negosiator yang memiliki pengetahuan lebih sedikit. Cara yang dapat dilakukan oleh negosiator adalah dengan mengadaptasi pendekatan negosiator lain atau melakukan penyesuaian koordinat sebagaimana akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Adaptasi Pendekatan Negosiator Lain (Strategi Unilateral)

Negosiator menyadari bahwa perubahan pendekatan perlu dilakukan dengan

menggunakan strategi ini. Negosiator tetap mempertahankan pendekatan yang dimiliki namun terdapat modifikasi agar pihak lawan dapat lebih mudah untuk memahami. Perubahan pendekatan dilakukan dengan mengubah atau menghilangkan beberapa perilaku dan mempelajari beberapa perilaku dari pihak lawan. Kelemahan dari strategi ini adalah perilaku mana yang harus dihilangkan, diadopsi ataupun diubah. Pihak lawan juga belum tentu memahami modifikasi yang dilakukan negosiator.

2) Penyesuaian Koordinat (Strategi Bersama)

Pada strategi ini, kedua belah pihak diharuskan untuk saling beradaptasi mengenai pendekatan satu sama lain, sehingga masing-masing pihak bisa melaksanakan proses negosiasi secara bersama-sama. Penyesuaian koordinat juga dapat dilakukan dengan mengadopsi budaya ketiga agar proses negosiasi dapat terfasilitasi. Budaya ketiga yang dimaksud adalah budaya yang bukan berasal dari pihak-pihak yang terlibat. Misalnya, negosiator dari Perancis dan China menggunakan bahasa Inggris dimana kedua belah pihak bisa berbahasa Inggris.

c. Pengetahuan yang Banyak Mengenai Budaya Lain

Sebelumnya telah terdapat jenis-jenis pengetahuan budaya yang dimiliki negosiator yaitu pengetahuan budaya yang sedikit dan sedang. Pada bagian ini negosiator memiliki pengetahuan budaya yang lebih banyak dan dapat digunakan sebagai bekal untuk melakukan negosiasi dengan pihak lawan. Meskipun pengetahuan yang dimiliki seorang negosiator sudah memadai, seorang negosiator hendaknya tetap menggunakan strategi yang baik dalam melakukan negosiasi.

Strategi yang dapat dilakukan negosiator dengan pengetahuan budaya yang banyak adalah sebagai berikut:

1) Merangkul Pendekatan Negosiator Lain (Strategi Unilateral)

Pada strategi ini negosiator mempelajari pendekatan negosiator yang lain secara keseluruhan. Selain menguasai budayanya sendiri, negosiator dituntut untuk menguasai budaya dari pihak lawan (bikultural). Komunikasi antar negosiator juga penting, sehingga negosiator juga harus menguasai bahasa pihak lawan (bilingual). Strategi ini perlu dipersiapkan dengan matang karena untuk mempelajari budaya lawan perlu waktu yang lama dan memiliki biaya untuk persiapan, tetapi, strategi ini memiliki keunggulan yaitu pihak lawan dapat dipahami secara menyeluruh berdasarkan konteks budayanya.

2) Improvisasi Pendekatan (Strategi Bersama)

Kedua belah pihak harus memiliki pemahaman yang banyak mengenai budaya masing-masing pihak untuk melakukan strategi ini. Selain itu, negosiator juga harus memiliki pengetahuan yang luas untuk dapat memahami karakteristik pihak lawan. Strategi ini dibuat berdasarkan kondisi ataupun situasi yang sedang terjadi antara negosiator satu dengan negosiator yang lain. Improvisasi pendekatan merupakan strategi yang paling fleksibel diantara strategi yang lain. Fleksibilitas yang dimaksud adalah memungkinkan pendekatan dilakukan berdasarkan keadaan yang sedang terjadi.

3) Simfoni Efek (Strategi Bersama)

Simfoni efek merupakan strategi dimana negosiator bisa menciptakan suatu pendekatan baru berdasarkan aspek-aspek dari negosiator lain ataupun dari

budaya ketiga. Simfoni efek termasuk dalam strategi yang rumit karena membutuhkan banyak waktu dan usaha. Agar strategi ini bisa berfungsi secara maksimal, maka kedua belah pihak telah mengetahui atau paham dengan budaya masing-masing serta memiliki struktur yang sama.

5. Pendekatan *Win-Lose-Win*

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). Berikut ini adalah penjelasan keempat hasil tersebut:

a. *Lose-Lose*

Lose-Lose merupakan posisi dimana masing-masing pihak yang terlibat dalam negosiasi tidak mencapai kebutuhan dan keinginan. Hasil *lose-lose* ini dapat digambarkan dengan contoh yang diuraikan Spark, suatu perusahaan konsultasi memiliki kerja sama dengan perusahaan X untuk melakukan survey karyawan. Perusahaan konsultasi mengira mereka telah melakukan kontrak, namun perusahaan X mengubah keputusannya dan memilih perusahaan konsultasi lainnya.

Pada awalnya kondisi seperti itu terlihat bahwa perusahaan X menang dan perusahaan konsultasi kalah. Beberapa waktu kemudian perusahaan X menghubungi perusahaan konsultasi dan member tahu bahwa kualitas layanan dari perusahaan yang dipilihnya buruk. Pemberitahuan dari perusahaan X tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan X juga mengalami 'kekalahan'.

b. Win-Lose atau Lose-Win

Win-Lose atau *Lose-Win* merupakan hasil apabila salah satu pihak mendapatkan keinginan dan kebutuhannya namun pihak yang lain tidak. Pihak yang kalah memiliki kemungkinan untuk tidak akan melakukan negosiasi lagi dengan pihak yang menang. Berdasarkan kursus negosiasi di Universitas San Diego, salah satu peserta mengaplikasikan kondisi *win-lose* terus-menerus dengan posisi menang pada dirinya. Pada kursus terakhir, tak ada satupun peserta lain yang ingin bernegosiasi dengannya.

c. Win-Win

Hasil yang paling ideal dari negosiasi adalah *win-win*. Masing-masing pihak yang terlibat keinginan dan kebutuhannya sama-sama tercapai. Apabila hasil yang didapat adalah *win-win*, masing-masing pihak tidak akan ragu lagi untuk melakukan negosiasi lagi di masa depan. Karena kedua belah pihak mendapatkan keuntungan, keputusan yang dibuat dalam proses negosiasi akan diterima secara sukarela.

d. No outcome (Tidak ada hasil)

Kemungkinan hasil yang keempat dari proses negosiasi adalah tidak ada hasil yang dicapai oleh kedua belah pihak. Tidak ada menang atau kalah pada kondisi *no outcome*. Contoh dari kondisi *no outcome*, ketika seseorang ingin membeli mobil namun dia tidak bisa memenuhi persyaratan dan ketentuan yang diajukan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa penjual mobil tidak mendapat hasil dan pembeli batal membeli mobil dan mencari toko mobil yang mengajukan syarat lebih mudah.

Beberapa orang menilai *no outcome* hampir sama dengan *win-win* atau *lose-lose*. Berdasarkan contoh diatas situasi dapat dianggap *win-win* apabila pembeli mobil menemukan jenis mobil yang sama seperti yang diinginkan dengan harga yang lebih bersahabat. Sedangkan, penjual mobil mendapatkan pembeli lainnya dengan menjual harga yang lebih tinggi. Situasi ini dianggap *lose-lose* apabila penjual mobil kehilangan pembeli, dan pembeli merasa waktunya terbuang percuma untuk bernegosiasi dengan penjual lain.

6. Bisnis Internasional

a. Pengertian 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. 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.

b. Lingkungan bisnis internasional

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)

1) Lingkungan domestik

Lingkungan domestik bersumber dari negara asal yang terdiri dari kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol. Meskipun berasal dari dalam negeri, kekuatan domestik bisa saja berpengaruh terhadap operasi luar negeri. Contohnya adalah ketika negara asal kekurangan devisa, pemerintah bisa memberlakukan hambatan pada investasi luar negeri. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan multinasional tidak dapat memperluas fasilitas luar negeri seperti yang diinginkan.

2) Lingkungan luar negeri

Lingkungan luar negeri bersumber dari luar negara asal yang terdiri dari kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol. Kekuatan dari luar negeri seperti unsur-unsur yang bersifat hukum dan politis sulit untuk diakses. Sebuah negara dari luarnya bisa saja menolak atau melarang investasi asing namun pada pelaksanaannya, investasi asing bisa dilakukan dengan klausul tertentu.

3) Lingkungan internasional

Lingkungan internasional adalah interaksi dari lingkungan domestik dan lingkungan luar atau kekuatan dari beberapa lingkungan luar negeri. Pada

lingkungan internasional, pengambilan keputusan akan lebih rumit. Keputusan yang diambil akan mempengaruhi perusahaan dan juga seluruh anak perusahaan yang berada di negara-negara berbeda. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan berbagai kekuatan yang ada pada negara-negara yang berbeda baik kekuatan domestiknya maupun luar negeri.

c. Bentuk bisnis internasional

1) Perdagangan internasional

Pada umumnya arah perdagangan dilakukan dengan ekspor oleh negara-negara berkembang ke negara maju atau dari negara industri ke negara berkembang dengan imbalan bahan mentah. Selama 30 tahun terakhir ekspor negara berkembang ke negara maju menurun sebesar 57% dari tahun 1970 hingga 2000 (Ball dan McCulloch, Jr, 2005:80). Negara seperti Jepang, Amerika, Australia dan Selandia baru, mengekspor ke negara berkembang daripada ke negara maju.

Arah perdagangan dapat berubah-ubah sepanjang waktu. Organisasi seperti Asosiasi Perdagangan Bebas Eropa (EFTA), Perkumpulan Bangsa-Bangsa Asia Tenggara (ASEAN) dan Uni Eropa dapat mengubah tingkat dan proporsi aliran perdagangan internasional. Salah satu contoh, adanya Persetujuan Perdagangan Bebas Amerika Serikat-Kanada tahun 1989, presentase ekspor Amerika-Kanada pada tahun 2001 sebesar 24%. Sebagian besar perdagangan dunia yang dilakukan melalui adanya persetujuan perdagangan meningkat dari 37,3% pada tahun 1980 menjadi 59,9% pada tahun 1990 dan menjadi 70,7% pada tahun 1990 (Ball dan McCulloch, Jr, 2005:84).

2) Investasi luar negeri

Investasi luar negeri terdiri dari dua komponen yaitu investasi portofolio dan investasi langsung (Ball dan McCulloch, Jr, 2005:87). Investasi portofolio merupakan pembelian saham dan obligasi dengan tujuan untuk memperoleh laba atas dana yang diinvestasikan. Sedangkan investasi langsung adalah pembelian saham agar investor dapat terlibat secara langsung dalam manajemen perusahaan, tidak semata-mata untuk memperoleh laba.

a) Investasi portofolio

Kegiatan investasi portofolio tidak berhubungan langsung dengan pengendalian perusahaan. Namun, investasi yang ditanamkan di negara-negara lain jumlahnya sangat besar. Pada masa mendatang investasi portofolio akan terus tumbuh seiring banyaknya perusahaan internasional mengeluarkan obligasi dan kekayaannya di bursa luar negeri.

b) Investasi langsung

Informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan investasi langsung adalah mengetahui tingkat investasi suatu negara. Apabila dalam suatu negara terus menerima atau memiliki investasi langsung yang besar maka iklim investasi di negara tersebut akan menguntungkan. Agar perusahaan dapat bersaing secara internasional, akuisisi dan investasi internasional akan dapat meningkatkan proporsi investasinya. Secara historis, investasi langsung akan mengikuti perdagangan luar negeri.

7. 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.

a. Ekspor tidak langsung dan ekspor langsung

Cara yang paling mudah untuk memasuki pasar internasional adalah dengan melakukan ekspor. Pada umumnya perusahaan paling sering melakukan ekspor tidak langsung dimana ekspor menggunakan perantara independen. Dalam Kotler dan Keller (2009:323), perantara tersebut adalah pedagang ekspor berbasis domestik. Perantara akan membeli produk milik perusahaan kemudian menjualnya di luar negeri.

Kotler dan Keller (2009:323) menyebutkan bahwa ada dua kelebihan dari ekspor tidak langsung. Pertama, ekspor tidak langsung membutuhkan investasi yang lebih kecil. Pembentukan departemen ekspor, tenaga penjualan luar negeri, atau kontak internasional tidak harus terbentuk. Kedua, risiko yang dihadapi perusahaan lebih kecil karena yang banyak melakukan transaksi adalah perantara sehingga kesalahan dri perusahaan relatif lebih sedikit.

Perusahaan yang menangani kegiatan ekspornya sendiri berarti melakukan ekspor langsung. Tantangan ekspor langsung berupa investasi dan risiko lebih besar, tetapi tingkat pengembalian sebanding. Ekspor langsung dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Departemen atau divisi ekspor berbasis domestik: Perusahaan membentuk departemen ekspor untuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan ekspor

- 2) Cabang atau anak perusahaan penjualan luar negeri: Cabang perusahaan yang ada di luar negeri menangani penjualan, distribusi dan promosi maupun pergudangan.
- 3) Perwakilan penjualan ekspor yang bepergian: Perusahaan mengirimkan perwakilan penjualan yang berbasis di dalam negeri untuk bepergian ke luar negeri dalam rangka melakukan bisnis.
- 4) Distributor atau agen yang berpusat di luar negeri: Perusahaan bisa menjadi pemasok dengan mitra di luar negeri

b. Melisensikan

Cara lain yang bisa dilakukan untuk memasuki pasar internasional adalah lisensi. Menurut Kotler dan Keller (2009:324), “Pemilik lisensi menerbitkan lisensi bagi perusahaan asing untuk menggunakan proses manufaktur, nama dagang, hak paten, rahasia dagang, atau hal berharga lainnya untuk mendapatkan komisi atau royalti”. Jadi, pemilik lisensi hanya memberikan hal yang bersifat teknis, berkaitan dengan inovasi dari merk tersebut tergantung kebijakan dari pemegang lisensi. Pemegang lisensi juga akan memperoleh kemampuan produksi dan nama produk.

Strategi yang terbaik dari lisensi adalah tetap memimpin inovasi produk sehingga pemegang lisensi akan bergantung terus-menerus pada pemilik lisensi. Jika lisensi tersebut berhasil dan kontrak perjanjian antara pemilik dan pemegang selesai, maka bisa saja pesaing baru akan muncul. Pemilik lisensi perlu mencegah hal tersebut, pada umumnya pemilik lisensi akan memasok bahan khusus agar pemegang lisensi tergantung dengan pemilik. Pemilik lisensi memiliki kendali

yang kecil atas lisensi yang diberikan, sehingga ini yang menjadi kelemahan dari lisensi.

c. Joint venture

Joint venture merupakan cara selanjutnya untuk memasuki pasar luar negeri. Kotler dan Keller (2009:325) menyebutkan bahwa, “Dulu, investor asing sering bergabung dengan investor lokal untuk menciptakan perusahaan *joint venture* (usaha patungan) di mana mereka berbagi kepemilikan dan kendali”.

Joint venture bisa berupa kerjasama antara dua perusahaan atau lebih untuk membentuk usaha patungan. Contoh *joint venture* salah satunya ada;ah, kerjasama antara Indofood dari Indonesia dan Asahi dari Jepang membentuk produk baru berupa minuman siap saji. Alasan perusahaan melakukan *joint venture* bisa karena perusahaan asing kekurangan sumber daya keuangan, fisik maupun manajerial.

d. Investasi langsung

Setelah ekspor tidak langsung dan langsung, lisensi, *joint venture* maka investasi langsung merupakan cara terakhir dalam memasuki pasar internasional. Menurut Kotabe dan Helsen (2004) dalam Kristanto (2011:161), investasi langsung adalah pendirian anak perusahaan dengan kepemilikan 100% oleh perusahaan sebagai upaya memasuki host country. General Motors merupakan salah satu contoh perusahaan yang melakukan investasi langsung. General Motors telah melakukan investasi sebanyak miliaran dolar pada produsen otomotif yang ada di seluruh dunia, seperti Suzuki Saab, AutoVAZ, Isuzu dll.

Manfaat menggunakan strategi ini adalah perusahaan induk dapat menikmati 100% laba. Perusahaan induk dapat mengawasi kegiatan anak

perusahaan secara keseluruhan dan perusahaan bisa mendapatkan transfer pengalaman ataupun teknologi untuk kepentingan perusahaan. Investasi dan resiko yang besar merupakan kekurangan dari investasi langsung. Biaya yang dikeluarkan juga akan sangat mahal apabila perusahaan ingin menghentikan operasi.

8. Hubungan antara Strategi Negosiasi dengan Keberhasilan dalam Memasuki Pasar Luar Negeri

Maraknya bisnis internasional pada saat ini menuntut perusahaan untuk memperluas jangkauan bisnisnya. Perusahaan dapat mengawali suatu perdagangan internasional dengan mengeksport dan mencari pembeli di luar negeri. Namun, kesepakatan pembelian perlu disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan ekspor dapat dilakukan. Kesepakatan antara penjual maupun pembeli dapat diperoleh dari proses negosiasi. Hasil yang didapat dari proses negosiasi akan menentukan apakah perusahaan berhasil memasuki pasar luar negeri yang diinginkan atau tidak.

Berbagai cara memasuki pasar luar negeri seperti yang diungkapkan Kotler dan Keller (2009:323), yaitu ekspor tidak langsung, ekspor langsung, melisensikan, *joint venture*, dan investasi langsung. Cara-cara tersebut juga memerlukan negosiasi terlebih dahulu. Ketika perusahaan ingin melakukan sebuah lisensi, maka pihak-pihak yang terlibat akan membuat perjanjian maupun kesepakatan yang perlu didiskusikan. Pembuatan perjanjian dan kesepakatan

tersebut terjadi dalam suatu proses yang dinamakan negosiasi. Jika masing-masing pihak sudah mendapat kesepakatan maka lisensi dapat dijalankan.

Keberhasilan pemasaran internasional atau bisnis global dipengaruhi besarnya jumlah negosiator internasional yang handal (Cateora dan Graham, 2007:345). Negosiator tersebut tentu saja harus memiliki kemampuan yang baik dan siap apabila ditugaskan untuk melakukan perjalanan bisnis. Meskipun kemampuan negosiator sudah mumpuni, hal tersebut harus diiringi dengan penggunaan strategi. Strategi tersebut berisi perencanaan atau pedoman bagi negosiator mengenai langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan.

Pemilihan strategi dapat memberikan hasil yang berbeda dalam negosiasi bisnis (Zhang and Zhou, 2008:109). Pemilihan strategi merupakan hal yang penting agar hubungan bisnis dapat berlangsung secara jangka panjang. Selain itu, sebisa mungkin hasil yang didapat adalah *win-win* atau saling menguntungkan kedua belah pihak. Oleh karena itu pemilihan strategi yang tepat dapat membantu keberhasilan perusahaan untuk memasuki pasar luar negeri

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian memerlukan jenis penelitian yang akan digunakan penulis sebagai acuan atau pedoman sehingga penelitian dapat terarah dan tujuan penelitian dapat tercapai. Penulis menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan studi kasus menurut Yin(2011:8) adalah suatu penelitian yang mendiskripsikan 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 meruokan instrumen kunci dengan berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Filsafat postpositivisme merupakan pandangan mengenai realitas sosial mengenai sesuatu yang dinamis, penuh makna, utuh dan hubungan yang bersifat interaktif. 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. Pada

penelitian kualitatif peneliti akan terjun secara langsung ke lokasi penelitian dengan menggukan catatan lapangan, wawancara, dokumentasi, rekaman atau memo yang kemudian diubah menjadi rangkaian representasi.

Penulis akan menganalisis dan menjelaskan mengenai analisis strategi negosiasi dalam memasuki pasar internasional dengan studi kasus pada PT. Danliris Surakarta.

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian memiliki suatu rumusan masalah, agar peneliti tidak terjebak dari luasnya permasalahan maka perlu ada batasan masalah. Pada penelitian kualitatif batasan masalah disebut dengan fokus, yang berisi mengenai pokok masalah yang sifatnya masih umum (Sugiyono 2007:376). Berdasarkan pernyataan Spradley, agar penelitian semakin tajam, peneliti harus menetapkan fokus (Sugiyono 2007:377).

Fokus dapat ditentukan dengan mengarahkannya pada tingkat kebaruan informasi yang didapatkan dari lapangan. Kebaruan informasi bisa berupa memahami secara lebih luas dan mendalam mengenai situasi yang diteliti, tetapi ada juga keinginan untuk mendapatkan atau mennghasilkan suatu hipotesis atau ilmu baru dari hal yang diteliti. Menurut Spradley dalam Sugiyono (2007:379), fokus penelitian dapat ditetapkan berdasarkan teori-teori yang ada, dari informan, dominan-dominan tertentu, atau fokus kepada temuan-temuan baru

Fokus penelitian dapat menjadi pedoman bagi penulis agar tetap terarah dan tidak merujuk pada data yang tidak diperlukan. Fokus penelitian akan

memudahkan penulis untuk memilih data mana yang penting agar sesuai dengan permasalahan yang dibahas. Pada penelitian mengenai analisis strategi negosiasi dalam memasuki pasar luar negeri dengan studi kasus di PT. Danliris memiliki fokus sebagai berikut:

1. Strategi negosiasi yang diterapkan PT. Danliris Solo
2. Faktor latar belakang dalam negosiasi internasional
3. Atmosfir atau suasana negosiasi
4. Proses dari negosiasi
5. Permasalahan yang timbul dalam kegiatan negosiasi internasional

C. Lokasi Penelitian

Data maupun informasi yang diperlukan untuk suatu penelitian diperoleh dari lokasi penelitian. Lokasi dari penelitian ini adalah PT. Danliris beralamat di Kelurahan Banaran, Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. PT. Danliris digunakan sebagai lokasi penelitian karena PT. Danliris merupakan salah satu perusahaan yang telah melakukan ekspor ke berbagai negara. PT. Dan Liris juga kerap kali mengirimkan perwakilan perusahaan untuk melakukan perjalanan bisnis untuk melakukan negosiasi dan bertemu secara tatap muka dengan klien.

D. Jenis dan Sumber Data

Subyek yang memberikan data atau menyampaikan informasi terkait yang dibutuhkan dalam suatu penelitian disebut dengan sumber data Berdasarkan sumbernya jenis data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder

(Sugiyono, 2007:402). Berikut ini merupakan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2007:402), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari pemberi data (narasumber) atau dari temuan yang didapat peneliti. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah *Senior Marketing Manager* di PT. Danliris. *Senior Marketing Manager* di PT. Danliris akan menjadi narasumber utama yang memiliki hubungan langsung terhadap objek penelitian penulis

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang didapat secara tidak langsung (Sugiyono, (2007:402). Jadi, sumber data yang didapat peneliti berasal dari orang lain maupun dokumen yang ada. Catatan-catatan, dokumentasi, laporan dan juga studi kepustakaan yang sesuai dengan masalah yang diteliti merupakan data sekunder yang digunakan pada penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Setelah mengetahui sumber data yang diperlukan, dalam mendapatkan data terdapat 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

Wawancara merupakan proses mendapatkan informasi atau data dengan cara tanya jawab dan tatap muka langsung antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan pedoman wawancara (Nazir, 2011:192). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur (*structured interview*). Dalam wawancara terstruktur pewawancara menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis (Sugiyono, 2007:412). Selain membawa pedoman wawancara pewawancara menggunakan alat bantu seperti recorder untuk membantu proses pengumpulan data

2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu suatu pengumpulan data yang dilakukan dengan kategori dan klasifikasi bahan-bahan tertulis baik bersumber dari dokumen maupun catatan lain yang berhubungan dengan topik permasalahan. Pada penelitian ini penulis akan mengumpulkan data dari arsip maupun dokumen dari PT. Danliris agar dapat menunjang data yang telah dikumpulkan.

3. Studi Pustaka

Studi Pustaka yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan berbagai literatur seperti buku, majalah, jurnal, dan laporan penelitian, serta yang lainnya.

4. Triangulasi

Teknik pengumpulan data triangulasi yang digunakan terdapat teknik yang

berbeda-beda dalam mengumpulkan data dengan sumber yang sama (Sugiyono, 2007:423). Observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi untuk sumber data yang sama dilakukan secara serempak. Wawancara yang mendalam akan dilakukan sehingga terdapat hasil yang sama antara pernyataan narasumber satu dan narasumber lainnya. Data yang dikumpulkan dengan teknik triangulasi sekaligus menguji kredibilitas data.

F. Instrumen Penelitian

Prinsip meneliti adalah melakukan pengukuran sehingga harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian disebut dengan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengukur suatu peristiwa atau fenomena alam maupun sosial yang diamati. Berikut ini adalah instrumen penelitian yang digunakan penulis:

1. Pedoman Wawancara

Peneliti menggunakan wawancara terstruktur (*structured interview*) sehingga pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang ingin ditanyakan kepada narasumber.

2. Perangkat penunjang lainnya

Selain pedoman wawancara sebagai instrumen penelitian, diperlukan perangkat penunjang lainnya. Perangkat penunjang dapat membantu penulis dalam proses pengumpulan data. Buku catatan, *recorder* maupun alat tulis yang digunakan untuk mencatat informasi merupakan perangkat penunjang yang dapat digunakan penulis.

G. Metode Analisis

Rumusan masalah yang terdapat dalam suatu penelitian akan terjawab dengan menggunakan teknik 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). Penulis menganalisa data dalam 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*)

Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, memfokuskan, dan melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen maupun data empiris yang telah didapatkan. Data kualitatif dapat dirubah dengan berbagai cara baik melalui seleksi, ringkasan atau uraian menggunakan kata-kata sendiri dan lain-lain. Berdasarkan data yang dimiliki, penulis akan mencari data, tema, dan pola mana yang yang penting sedangkan data yang tidak diperlukan akan dibuang.

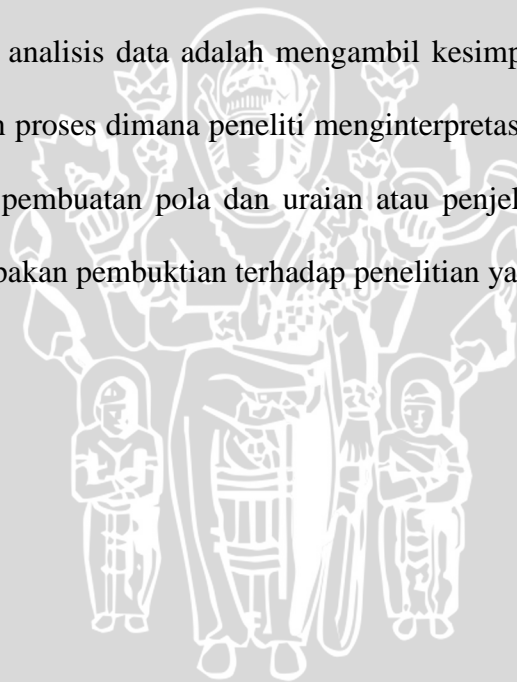
2. Penyajian Data (*Data Display*)

Langkah selanjutnya yang dilakukan penulis dalam melakukan analisis data

adalah menyajikan data. Data yang disajikan telah melewati tahap reduksi. Penyajian data dilakukan agar penulis lebih mudah untuk memahami permasalahan yang terkait dalam penelitian dan dapat melanjutkan langkah berikutnya. Pada umumnya suatu penyajian merupakan sebuah pengaturan, kumpulan informasi yang telah dikerucutkan yang dapat disimpulkan. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan bagan, uraian singkat, skema dan lain-lain.

3. Pengambilan Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Apabila dua langkah sebelumnya telah ditempuh, maka langkah terakhir yang dilakukan dalam analisis data adalah mengambil kesimpulan. Pengambilan kesimpulan merupakan proses dimana peneliti menginterpretasikan data dari awal pengumpulan disertai pembuatan pola dan uraian atau penjelasan. Pengambilan kesimpulan juga merupakan pembuktian terhadap penelitian yang dilakukan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Latar belakang berdirinya PT. Dan Liris dimulai pada tahun 1920 ketika Kasom Tjokrosaputro memulai bisnis industri batik rumahan. Pada tahun 1940 bisnis rumahan tersebut diberi nama “Keris”. Kasom Tjokrosaputro kemudian melebur bisnis tersebut menjadi perusahaan swasta terbatas, sehingga namanya berubah menjadi PT. Batik Keris pada tahun 1971. Sejak saat itu PT. Batik Keris menerima permintaan produk yang semakin meningkat dari waktu ke waktu. Langkah mengantisipasi apabila suatu saat perusahaan mengalami kesulitan dalam memasok bahan baku karena fluktuasi harga, maka pada tahun 1974 didirikanlah perusahaan pensuplai bahan baku tekstil dan batik yaitu PT. Dan Liris.

Nama Dan Liris diambil dari bahasa Jawa yaitu *Udan Liris* yang merupakan suatu jenis motif batik. Secara filosofis *Udan Liris* berarti: *udan* = hujan, *liris* = rintik-rintik (dan terus menerus). Seperti gerimis yang turun di awal musim hujan, nama tersebut berarti hujan rintik-rintik yang berkesinambungan dan baik untuk menumbuhkan benih yang ditabur para petani. Berdasarkan filosofi tersebut diharapkan agar kelangsungan hidup atau rejeki yang didapatkan perusahaan bisa berjalan stabil dan terus menerus. *Udan Liris* juga merupakan disain unggulan dari produk Keris Group.

Ketika awal berdiri, kegiatan perusahaan dimulai hanya dengan satu bidang saja yaitu penenunan (*weaving*) pada 24 April 1974. Lokasi pabrik tenun mulanya berada di Jl. Adi Sucipto, Desa Blulukan, Kecamatan Colomadu, Kabupaten Karanganyar. Kemudian perusahaan mengembangkan usahanya dengan mendirikan pabrik pemintalan yang didukung dengan adanya produksi cetak (*printing*) dan pembuatan kain bermotif batik. Seiring berjalannya waktu perkembangan perusahaan semakin pesat, sehingga lokasi pabrik dipindahkan ke Desa Banaran, Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo pada tahun 1983 hingga sekarang. Pada akhirnya perusahaan menjadi industri tekstil terpadu dengan unit usaha pemintalan (*spinning*), penenunan (*weaving*), pencelupan dan pewarnaan (*dyeing*), penyempurnaan (*finishing*), pencetakan tekstil bermotif (*printing*) dan konfeksi pakaian jadi (*garment*).

PT. Dan Liris awalnya dikembangkan oleh generasi kedua yaitu Handiman Tjokrosaputro. Setelah 35 tahun di bawah bimbingan Komisaris Utama, I.P. Elizabeth Sindoro, kepemimpinan diserahkan kepada generasi ketiga yaitu, Michelle Tjokrosaputro. Meskipun terdapat berbagai tantangan yang dihadapi, PT. Dan Liris tetap mampu mempertahankan pertumbuhan perusahaan dengan visi yang progresif, pendekatan proaktif serta budaya kolaboratif. Pada tahun 2007, beliau menerapkan moto perusahaan yang baru yaitu “Maju Bersama Menjadi yang Terbaik”.

PT. Dan Liris telah dikenal bagi pelanggan-pelanggan terkenal di dunia dalam bidang pembuatan pakaian jadi. Marks & Spencer dari Inggris dan Mattel dari Amerika Serikat merupakan pelanggan tetap. Kualitas produk selalu terjaga

karena PT. Dan Liris telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan sertifikasi dari Lloyd. Selain itu, perusahaan menjalin kerja sama dalam membangun sistem produksi khusus dan *Quality Laboratory* dengan Quantum Clothing untuk memenuhi standar kualitas Marks & Spencer sebagai bukti komitmen terhadap pelanggan. Setiap tahun hasil produksi akan dievaluasi oleh Intertex Testing Service (ITS) untuk mendapatkan akreditasi yang diakui secara internasional.

Pada saat ini jumlah karyawan kurang lebih 8000 orang. Kapasitas produksi yang dihasilkan PT. Dan Liris terdiri dari benang sebanyak 8.500 ball/bulan, kain greige (kain yang masih mentah) sepanjang 7.500.000 meter/ bulan, kain jadi dan printing sepanjang 5.500.000 meter/bulan, serta pakaian jadi sebanyak 950.000 *pieces*/bulan. Sebagian besar benang tenun yang dihasilkan digunakan oleh PT. Dan Liris, sedangkan sebagian kain greige, kain jadi, dan printing di jual didalam negeri serta sisanya diekspor dengan kualitas A. Bahan baku benang dan tekstil adalah dari serat katun dan *polyester* maupun campuran keduanya.

Khusus penjualan produk di luar negeri pada tahun 2014 tercatat sebanyak 640.000 *pieces* + 80.000 set per bulan. Rinciannya adalah pakaian formal pria dan baju sederhana sebanyak 400.000 *pieces*, pakaian wanita dan anak-anak sebesar 100.000 *pieces*, piyama dan lain-lain sebesar 80.000 set, pakaian sekolah sebesar 120.000 *pieces*, *item* lainnya 20.000 *pieces*. Berikut ini merupakan pelanggan utama untuk ekspor pakaian jadi:

- a. Mark & Spencer (Inggris) sejak tahun 1993 melalui Coats Viyella Clothing dan sejak tahun 2001 melalui New Island Clothing UK

- b. Trutex (Inggris) sejak tahun 1991
- c. Supreme (USA) sejak tahun 1994 melalui Wilkinson dan sejak tahun 2012 menjadi Perry Ellis International
- d. UK Brands (Inggris) melalui Prominent Apparel
- e. Bandai, Caitac, Ogiwara, Cross Plus, AEON, dan lain lain (Jepang) sejak tahun 1994 melalui TOKAI
- f. Pelanggan Australia sejak tahun 1992 melalui E.J. Messara
- g. SIGGI Schoolwear (Italy) sejak tahun 1990
- h. Gymboree (USA) sejak tahun 2008 melalui Li & Fung
- i. Twinhill (USA) sejak tahun 2005 melalui Offord Product Ltd dan sejak tahun 2013 melalui Li & Fung
- j. Chitose (Jepang) sejak tahun 2013 melalui Forward Apparel Trading Corporation (Kanematsu)

2. Lokasi PT. Dan Liris Sukoharjo

Kantor pusat beserta pabrik perusahaan berada di Kelurahan Banaran, Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo, 57193. PT. Dan Liris berdiri di atas lahan seluas ± 45 hektar. Lokasi perusahaan merupakan lokasi yang strategis dan mudah dijangkau dengan batas-batas sebagai berikut:

- a. Utara: Desa Gambiran, Jati, kota Surakarta
- b. Timur: Kelurahan Tipes, Cemani, Pasar Klewer
- c. Selatan : Desa Candi, Grogol, arah jalur Wonogiri

- d. Barat : Desa Banaran. Laweyan (merupakan wilayah *home industry* batik), arah jalur Yogyakarta, Semarang

3. Tujuan Perusahaan

Sebagai perusahaan yang dikelola secara handal, PT. Dan Liris memiliki visi dan misi untuk perkembangan perusahaan di masa depan. Berikut ini merupakan visi dan misi perusahaan:

a. Visi PT. Dan Liris

- 1) Menjadi perusahaan tekstil yang terintegrasi, yang terkenal sebagai yang terbaik terutama oleh para *stakeholders*, yaitu pemegang saham, pelanggan, karyawan dan rekanan

b. Misi PT. Dan Liris

- 1) Menjadi perusahaan tekstil yang terintegrasi, yang dapat memuaskan pemegang saham melalui profit dan pelanggan melalui baiknya pelayanan pelanggan, kualitas dan harga.
- 2) Menyediakan lingkungan kerja yang menekankan kejujuran, kehati-hatian, keamanan dan penghargaan berdasarkan hasil.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan untuk memperjelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di setiap jabatan (struktur organisasi lampiran 2). Struktur organisasi disusun sesuai dengan perkembangan perusahaan, dan agar

perusahaan semakin dekat dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini merupakan deskripsi tugas pada setiap jabatan:

a. Dewan Komisaris

- 1) Mengawasi dan menrtibkan pelaksanaan dan tujuan perusahaan berdasarkan kebijakan umum perusahaan yang telah di tetapkan.
- 2) Mengatur dan mengkoordinasi kepentingan para pemegang saham sesuai dengan Anggaran Dasar perusahaan
- 3) Memberikan penilaian dan mewakili para pemegang saham atas pengesahan neraca dan perhitungan laba rugi tahunan yang disampaikan

b. Presiden Direktur (Dewan Direksi)

- 1) Sebagai pejabat tinggi yang memimpin perusahaan bersama dengan Kepala Divisi
- 2) Menjaga kelangsungan hidup perusahaan
- 3) Merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan kegiatan perusahaan
- 4) Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan perusahaan yang telah dijalankan kepada Dewan Komisaris

c. Kepala Divisi

- 1) Merencanakan serta mengembangkan rencana untuk pencapaian tujuan perusahaan termasuk kebijakan dan sasaran mutunya
- 2) Menetapkan metode dan kebijakan sebagai alat untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan

- 3) Mengendalikan dan mengawasi Pimpinan di bawahnya (Kepala Bagian) agar dapat menjalankan tugas yang dibebankan.
- 4) Menampung dan atau menciptakan suasana yang memungkinkan adanya penemuan-penemuan baru untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal

d. Kepala Bagian

- 1) Melaksanakan sasaran jangka panjang dan pendek yang ditetapkan oleh Direksi atau Pimpinan di atasnya dan menterjemahkan ke dalam pelaksanaan kerja bagian yang dipimpinya
- 2) Melaksanakan tindakan perbaikan / pencegahan dari temuan internal / audit eksternal, keluhan pelanggan dan Tinjauan Manajemen
- 3) Mengelola dan mengontrol semua kegiatan sistem mutu dalam bagiannya
- 4) Memberikan motivasi bawahan guna meningkatkan produktivitas kerja
- 5) Merencanakan kebutuhan pelatihan

e. Kepala Seksi

- 1) Mengkoordinir / memberi arahan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan kerja sehari-hari kepada kelompok-kelompok kerja / sub-sub seksi di bawahnya agar terjamin bahwa sasaran jangka pendek dapat tercapai
- 2) Mendata, mengevaluasi, mengusulkan / menetapkan tindakan perbaikan dan memberikan laporan kepada Kepala Bagian tentang kemajuan realisasi pekerjaan yang telah dicapai maupun kesulitan-kesulitan / hambatan-hambatan yang belum dapat diatasi
- 3) Merencanakan, mengatur dan menyiapkan semua perlengkapan kerja yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan

- 4) Memberikan pelatihan kepada bawahan yang berkaitan dengan kebijaksanaan dan sasaran mutu
- 5) Mengembangkan, merancang, meningkatkan sasaran kerja dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan sasaran kerja yang telah ditetapkan

f. Kepala Sub Seksi

- 1) Mengatur pelaksanaan kerja berdasarkan rencana kerja (Prosedur Pengendalian, Instruksi Kerja, *Planning* yang ditetapkan dan Proses *Monitoring*) dan tugas lain yang dibebankan pimpinan.
- 2) Mengkoordinir, membuat / melatih karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan dan sasaran mutu perusahaan.
- 3) Mengontrol semua tahapan kerja agar dapat dicegah penyimpangan-penyimpangan kerja yang memungkinkan dapat terjadinya ketidaksesuaian produk
- 4) Memberi dorongan dan mengevaluasi serta melaporkan semua kegiatan pelaksanaan kerja
- 5) Mengoptimalkan semua kegiatan kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Penyajian Data

PT. Dan Liris telah mengekspor produknya 100 persen (%) ke luar negeri. Negara tujuan yang paling utama untuk ekspor adalah Amerika Serikat, Inggris (United Kingdom), Jepang, dan Australia. Berikut ini merupakan tabel persentase ekspor produk PT. Dan Liris pada tahun 2014 yang terdiri dari urutan negara-negara dari persentase tertinggi ke terendah. Tabel tersebut menunjukkan bahwa

Inggris, Jepang, Australia, dan Amerika Serikat merupakan negara tujuan utama karena selisih jumlahnya sangat jauh dengan 6 negara di bawahnya.

Tabel 4.1: 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

Perusahaan melakukan negosiasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan negara-negara tersebut. Pelanggan dari luar negeri yang sudah secara rutin menjalin hubungan atau menjadi pelanggan tetap perusahaan akan selalu mengagendakan untuk melakukan pertemuan sebanyak dua kali dalam setahun. Perusahaan kerap kali mendatangi pelanggan ke negara-negara tersebut maupun sebaliknya, para pelanggan dapat mendatangi ke kantor PT. Dan Liris. Perusahaan telah menunjuk sejumlah orang pada posisi tertentu sebagai negosiator. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan wakil-wakil perusahaan yang dikirim ke luar negeri untuk melakukan negosiasi.

Tabel 4.2: Daftar Nama Negosiator PT. Dan Liris

No	<i>Person in Charge</i>	<i>Position</i>	<i>Country</i>
1	Michelle Tjokrosaputro	<i>President Director</i>	<i>All Country</i>
2	Ninuk Setyawati	<i>Vice President Director</i>	<i>All Country</i>
3	Amumpuni	<i>Marketing Manager</i>	<i>All Country</i>
4	Yulia	<i>Marketing Chief</i>	UK, Europe
5	Farida Ampegawati	<i>Marketing Chief</i>	Japan
6	Erlina Papudi	<i>Marketing Chief</i>	Australia
7	Wahyu Pamungkas	<i>Marketing Chief</i>	Australia
8	Ani Sofianah	<i>Marketing Chief</i>	America

Sumber: PT. Dan Liris Sukoharjo, 2014

1. **Background Factor dalam Negosiasi Internasional**

Upaya PT. Dan Liris dalam memasarkan produknya ke luar negeri diawali dengan melakukan negosiasi. Negosiasi internasional yang dilakukan perusahaan tentunya memiliki faktor pendorong atau latar belakang. Faktor-faktor tersebut terdiri dari obyektif, lingkungan, pihak ketiga dan negosiator dari perusahaan itu sendiri.

a. Obyektif

Negosiasi internasional yang dilakukan pasti memiliki tujuan atau hal-hal yang ingin dicapai oleh perusahaan. Ketika melakukan negosiasi tujuan PT. Dan Liris adalah untuk mendapatkan kesepakatan (*deal*) dalam proyeksi ke depan dengan pelanggan. Proyeksi ke depan yang dimaksud adalah mengenai kontrak pembelian, penetapan harga serta kelanjutan hubungan kerja sama antara kedua

belah pihak. Perusahaan sebisa mungkin akan selalu melakukan kontrak jangka panjang dengan pelanggan agar kerja sama dengan pelanggan bisa berlanjut.

Selain untuk mendapatkan kesepakatan, tujuan PT. Dan Liris adalah untuk membangun kedekatan dengan mitra kerja. PT. Dan Liris memiliki selalu memiliki agenda untuk bertemu dengan pelanggan dalam rangka membangun hubungan yang lebih dekat. Semakin dekat dengan mitra kerja atau pelanggan, perusahaan akan semakin mengerti keinginan pelanggan. Jika keinginan pelanggan dapat dipenuhi tentu saja pelanggan akan merasa puas dengan produk yang dimiliki perusahaan. Pelanggan yang puas dengan produk PT. Dan Liris akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena pelanggan memiliki kemungkinan yang besar untuk memesan produk lagi.

PT. Dan Liris memiliki cara agar tujuan di atas dapat tercapai. Salah satunya, perusahaan akan selalu meningkatkan dan memperbaiki kualitas produk yang dimiliki. Evaluasi juga perlu dilakukan agar kekurangan dari produk bisa diperbaiki dan mempertahankan kelebihan yang dimiliki bahkan akan lebih baik apabila dapat ditingkatkan lagi. Selain itu, PT. Dan Liris juga akan memegang kuat nilai-nilai perusahaan, di mana nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi pimpinan dan juga karyawan. Langkah-langkah agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* yang memberikan pernyataan bahwa:

“Kami memiliki dua tujuan ketika melakukan perjalanan bisnis, yang pertama tujuannya untuk mendapatkan *deal* dari pelanggan kemudian untuk silaturahmi atau sekedar *say hello*. Agar tujuan tercapai kami akan terus-menerus memperbaiki kualitas produk dan memegang teguh nilai-nilai perusahaan. kami juga melakukan evaluasi baik terhadap proses negosiasi maupun produk yang kami miliki” (Wawancara 9 Februari 2015).

b. Lingkungan

Lingkungan memiliki pengaruh terhadap proses negosiasi internasional. Lingkungan sendiri merupakan suatu kondisi yang dapat mempengaruhi kehidupan. Lingkungan di negara tujuan memberikan pengaruh terhadap PT. Dan Liris ketika melakukan negosiasi. Pengaruh yang terdapat di negara pelanggan lebih ke segi sosial dan ekonomi.

Di Amerika Serikat, lingkungan yang mempengaruhi salah satunya dari segi ekonomi. Ketika terjadi krisis di Amerika Serikat, stok produk dari PT. Dan Liris masih tersisa banyak sehingga pembelian produk dikurangi. Krisis di Amerika Serikat menyebabkan jumlah pembelian di perusahaan menurun. Selain itu, insiden pengeboman gedung WTC pada 9 September 2001 pernah mempengaruhi kegiatan di perusahaan. Pelanggan di Amerika Serikat telah memesan produk sesuai negosiasi yang dilakukan sebelumnya, namun dibatalkan karena adanya insiden tersebut.

Berbeda dengan Inggris, perusahaan jarang menemui adanya faktor lingkungan yang menghambat atau mempengaruhi jalannya kegiatan negosiasi. Begitu pula di Australia, negara ini berkiblat pada Inggris sehingga pengaruh-pengaruh yang ada lingkungannya hampir sama. Hal yang memberikan pengaruh dari kedua negara ini pada umumnya dari segi ekonomi yaitu permasalahan naik atau turunnya kurs. Kurs yang turun atau naik menyebabkan pihak perusahaan maupun pelanggan di kedua negara tersebut harus bernegosiasi ulang untuk menetapkan harga yang sesuai.

Pengaruh lingkungan di negara Jepang disebabkan oleh bencana alam yang tidak dapat diduga. Pada saat itu terjadi bencana tsunami yang cukup besar di Jepang sehingga sempat memutuskan aspek perdagangan di negara tersebut. Pada awalnya perusahaan sudah melakukan kesepakatan pembelian dan juga jadwal pengiriman ke Jepang. Ketika terjadi bencana tsunami, pengiriman barang dari PT. Dan Liris terpaksa harus ditunda dan dialihkan. Akhirnya PT. Dan Liris harus menjadwalkan ulang pengiriman dan menunda pengiriman ke negara Jepang.

Faktor lingkungan dapat mempengaruhi proses negosiasi karena pada saat kondisi masyarakat sedang krisis, pelanggan akan lebih berkonsentrasi untuk menyimpan barang daripada untuk membeli barang. *Senior Marketing Manager* PT. Dan Liris menyatakan bahwa:

“Faktor politik, sosial serta lingkungan tentu memiliki pengaruh yang cukup merugikan namun tetap dalam toleransi terhadap proses negosiasi ke masing-masing negara. Pada saat krisis kondisi masyarakat di negara-negara tersebut akan lebih fokus untuk *saving* dan memikirkan keamanan daripada membeli barang sehingga penjualan kami *drop* sehingga negosiasi tidak dapat dilakukan” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Berdasarkan pengaruh tersebut, penjualan perusahaan turun dan perusahaan tidak dapat melakukan negosiasi dengan pelanggan di negara tujuan karena mereka tidak melakukan pembelian. Kondisi lingkungan yang terjadi tiba-tiba menuntut PT. Dan Liris untuk mengantisipasi, karena pasti negosiasi yang dilakukan di masa depan tidak akan sama dengan negosiasi-negosiasi terdahulu.

c. Pihak Ketiga

Proses negosiasi tidak hanya membutuhkan kedua belah pihak yang bersangkutan, tapi memungkinkan adanya pihak ketiga. Pihak ketiga pada umumnya adalah seorang agen, konsultan, atau *interpreter*. PT. Dan Liris tidak

menggunakan jasa *interpreter* pada saat melakukan kegiatan negosiasi, karena pada dasarnya para negosiator yang dikirim ke luar negeri sanggup berbicara bahasa Inggris dengan lancar. Selain itu, PT. Dan Liris juga tidak menggunakan jasa konsultan untuk melakukan negosiasi, namun peran dari agen dapat membantu jalannya negosiasi.

PT. Dan Liris tidak menggunakan jasa agen secara langsung, tetapi perusahaan berhubungan dengan agen yang telah ditunjuk pihak negara tujuan. Pihak luar negeri yang menggunakan agen karena pada umumnya mereka belum banyak mengetahui tentang PT. Dan Liris sehingga agen akan membantu memperkenalkan PT. Dan Liris. Peran dari pihak ketiga tersebut sangat membantu dan memiliki pengaruh yang cukup penting bagi kegiatan negosiasi bagi pihak yang terlibat. Agen turut berperan dalam menentukan kesepakatan yang diambil dari pelanggan luar negeri. Hal tersebut senanda dengan yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Agen berpengaruh penting karena biasanya apabila *buyer* memilih untuk menggunakan jasa agen, justru agen yang berperan penting dan *buyer* mempercayakan sepenuhnya baik dari pengambilan kesepakatan, kapan barang dapat dikirim, bagaimana kualitasnya dan lain lain” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

d. Negosiator itu Sendiri

Negosiator merupakan elemen yang penting dalam suatu negosiasi. Negosiator yang sering dikirim ke luar negeri oleh PT. Dan Liris memiliki latar belakang bisnis yang mumpuni sehingga dapat dipercaya untuk melakukan proses negosiasi di negara tujuan. PT. Dan Liris juga memiliki negosiator yang tegas,

profesional, selalu memiliki perhitungan, bersahabat dan juga tidak menunjukkan posisi yang lemah ketika melakukan negosiasi.

2. Atmosfir atau Suasana Negosiasi

a. Suasana yang Mungkin Terjadi

Pada proses negosiasi yang sedang berlangsung akan muncul atmosfir atau suasana tertentu di dalamnya. Konflik maupun suasana yang kooperatif dapat muncul dari kedua belah pihak. Negosiator dari PT. Dan Liris mengharapkan bahwa suasana yang saling memahami dan tidak saling menggurui antara kedua belah pihak. Suasana kerja sama ingin diwujudkan dengan pemberian informasi yang jujur dan diskusi yang beretika.

b. Kekuatan / Ketergantungan

Pihak-pihak yang terlibat negosiasi memiliki porsi kekuatan atau ketergantungan yang berbeda satu sama lain, begitu pula antara negosiator PT. Dan Liris dan negosiator dari negara tujuan. Ibu Amumpuni selaku Senior Marketing Manager menyatakan bahwa:

“Ada beberapa *customer* yang belum paham mengenai perusahaan kami sehingga kami merasa menjadi dominan karena harus menjelaskan banyak hal secara keseluruhan. Ada juga mereka yang sudah sangat mengenal perusahaan dan bertemu untuk langsung *deal* harga sehingga *customer* tersebut akan menjadi dominan. Meskipun ada yang dominan kami tidak cenderung mengalah namun berusaha menyeimbangkan” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut negosiator PT. Dan Liris akan menyesuaikan *power* dengan pihak lawan agar negosiasi yang dilakukan seimbang.

Ketika bernegosiasi dengan Amerika Serikat, posisi antara kedua belah pihak rata-rata atau seimbang. Apabila dilihat dari segi kualitas produk, Amerika Serikat

memiliki kekuatan (*power*) yang lebih besar. Kualitas produk menjadi tuntutan utama yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Pada dasarnya baik antara PT. Dan Liris maupun negosiator Amerika Serikat akan berusaha untuk saling mengimbangi.

Ketika bernegosiasi dengan negosiator Inggris, kurang lebih kedua belah pihak dapat saling mengimbangi. Kekuatan atau ketergantungan antara perusahaan dan negosiator Inggris sama rata, tidak terdapat posisi yang lebih dominan. Posisi tersebut juga serupa apabila negosiator perusahaan bernegosiasi dengan pihak Australia. Negosiator perusahaan tidak lebih dominan dari pihak Australia, begitu pula sebaliknya pihak Australia tidak mendominasi atau memiliki kekuatan yang lebih besar dari negosiator perusahaan.

Berbeda dengan tiga negara di atas, ketika bernegosiasi dengan negosiator Jepang, kekuatan Jepang lebih dominan hampir di seluruh aspek. Aspek tersebut seperti kualitas, harga, keinginan tertentu terhadap material produk dan lain-lain. Meskipun *power* negosiator lebih besar tetapi negosiator Jepang sangat bersahabat atau bersikap kekeluargaan dengan negosiator PT. Dan Liris. Dilihat dari ketergantungannya, negosiator Jepang tergantung dengan perusahaan karena perusahaan memasok kebutuhan mereka. Sedangkan perusahaan juga bergantung dengan pesanan Jepang karena sedikit banyaknya produk yang dipesan dapat mempengaruhi penjualan di PT. Dan Liris.

c. Harapan-Harapan

Setiap negosiasi yang dilakukan, PT. Dan Liris memiliki harapan baik untuk

jangka pendek maupun jangka panjang. Harapan jangka pendek perusahaan adalah mengejar kekurangan dari penjualan pada semester kedua. Upaya perusahaan adalah berusaha bernegosiasi dengan pihak lawan agar dapat menambah pesanan sehingga target semester kedua dapat terkejar. Harapan jangka panjang PT. Dan Liris adalah agar dapat menjalin hubungan dengan pelanggan secara rutin dan berkelanjutan serta menambah pelanggan baru

3. Proses dari Negosiasi

Negosiasi memiliki tiga tahap dalam prosesnya yaitu pra negosiasi atau perisapan, *face to face negotiation*, dan setelah negosiasi. Tahap-tahap tersebut juga ditempuh oleh para negosiator PT. Dan Liris. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai tahap-tahap negosiasi yang ditempuh PT. Dan Liris.

a. Pra Negosiasi

Sebelum negosiasi dilakukan perlu adanya persiapan yang baik agar dapat berjalan maksimal. PT. Dan Liris melakukan hampir semua negosiasi bersama dengan tim. Tim akan ditugaskan ke luar negeri untuk melakukan negosiasi langsung dengan pihak negosiator di negara tujuan. Apabila negosiator negara tujuan yang datang ke kantor PT. Dan Liris maka negosiasi tidak harus dilakukan dengan tim, namun dapat dilakukan secara individu.

Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* mengungkapkan bahwa:

“Pada masing-masing negara memiliki tim, tim Australia ada sendiri begitu pula dengan Jepang, USA, UK maupun campuran sudah ada timnya sendiri. Ketika negosiasi ke Australia tentu tim Australia yang akan terjun menangani. Untuk negosiasi kami mengutamakan Kepala Seksi untuk ditugaskan. Namun tim yang kami maksud adalah yang terdiri dari Kepala Seksi, Direktur dan juga *owner*” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut pada PT. Dan Liris tidak ada pemilihan tim secara khusus, yang diutamakan adalah kepala seksi dari masing-masing negara disertai dengan pemilik dan juga direktur. Kepala seksi diutamakan karena memiliki pengalaman yang lebih, tetapi staff atau karyawan lain dapat ikut serta dalam negosiasi apabila dikehendaki oleh kepala seksi. Pemilik dan direktur akan selalu bergabung ke dalam tim untuk bernegosiasi di negara manapun.

Persiapan yang dilakukan sebelum negosiasi dilakukan 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.

Persiapan seperti pelatihan khusus untuk presentasi atau *public speaking* tidak dilakukan secara khusus oleh perusahaan. Perusahaan meyakini bahwa ketika tes penerimaan dahulu, pihak perusahaan sudah menguji kemampuan *public speaking* calon karyawan. Apabila berhadapan dengan pelanggan, tentu saja para karyawan maupun negosiator sudah mengetahui arah yang dibicarakan. Perusahaan hanya mengarahkan, membagi atau mengelompokkan masing-masing divisi untuk menghadapi negara-negara tertentu. Hal tersebut senada dengan yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Kebetulan ketika masuk di sini kami sudah menguji secara lisan bahasa Inggris para calon karyawan, dan arah pembicaraan juga seputar jual-beli barang kami hanya mengarahkan atau memberi patokan apabila mereka (karyawan baru) akan melakukan kesepakatan dengan *buyer* serta mengarahkan ke divisi negara

mana saja, kalau sudah setara Kepala Seksi maka mereka bisa melakukan *deal* sendiri” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

PT. Dan Liris juga tidak lupa menggali informasi mengenai sejarah dan profil perusahaan pelanggan. Latar belakang perusahaan pelanggan penting untuk diketahui agar dapat mempertimbangkan untuk melanjutkan negosiasi dengan negara tersebut. Tentu saja PT. Dan Liris akan kurang percaya untuk melakukan negosiasi apabila perusahaan pelanggan memiliki sejarah atau profil yang kurang meyakinkan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan buruk yang dapat terjadi misalnya penipuan.

b. *Face-to-face Negotiation*

Pada tahap ini 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. Selama ini, bahasa bukan merupakan suatu halangan bagi PT. Dan Liris untuk melakukan negosiasi. Baik negosiator lawan maupun negosiator PT. Dan Liris, mereka menggunakan bahasa Inggris untuk berkomunikasi.

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, Jepang memiliki bahasa sendiri dan kebanyakan negosiator Jepang yang ditemui PT. Dan Liris tidak terlalu lancar berbahasa Inggris. 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. Tanggapan perusahaan apabila lawan menyampaikan saran adalah menerima apabila saran atau pendapat tersebut memberikan dampak yang baik.

Apabila negosiator PT. Dan Liris kurang sependapat dengan pernyataan lawan, maka negosiator tersebut akan memberikan alasan yang kuat atas ketidaksetujuannya. Ketika negosiator PT. Dan Liris tidak setuju dengan pendapat lawan dan telah menyampaikan alasan yang kuat, negosiator juga tidak mudah percaya. Maksud dari tidak mudah percaya tersebut adalah tidak menerima secara mentah-mentah apa yang disampaikan oleh lawan. Apa yang disampaikan lawan juga harus digali kejelasan dan keakuratannya, sehingga terhindar dari salah paham. Penjelasan tersebut senada dengan yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Terkadang ketika kami tawar menawar harga, *buyer menawar dengan rendah*. Kami akan memberi tahu bahwa yang kami tawarkan kenapa bisa dihargai dengan harga tertentu karena kainnya seperti ini, aksesorisnya seperti ini, jadi kita memberikan formulanya. Kami juga menanyakan mengapa mereka menawar harga seperti itu. Terkadang mereka menjelaskan bahwa di perusahaan lain harganya lebih murah namun itu taktik mereka namun kami tidak mudah percaya dan kami yakin harga yang kami tentukan sudah baik” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

c. *Post Negotiation* (Setelah Negosiasi)

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. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Dari kontrak yang dibuat akan kami pelajari lagi, contohnya pada waktu negosiasi kita sudah *deal* atau memiliki kesepakatan mengenai kapan pengirimannya, berapa jumlahnya dan sebagainya. Apabila apa yang disepakati berbeda pada isi kontrak maka kami akan minta revisi dan kami tidak akan tanda tangan sebelum isi kontrak diganti sesuai kesepakatan yang telah diambil. Kalau isinya sudah sama maka kita akan menandatangani” (Wawancara pada 9 Februari 2015)

4. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris

Negosiasi dilakukan tidak semata-mata hanya berbicara atau berdiskusi biasa. Negosiasi juga tidak hanya mengandalkan kemampuan dan pengalaman seorang negosiator namun, jika ingin memenangkan suatu negosiasi diperlukan strategi. Pada PT. Dan Liris strategi negosiasi yang digunakan para negosiator hampir sama di setiap negara.

Awal mula PT. Dan Liris memasuki pasar luar negeri adalah mencari tahu di *website-website* perusahaan luar negeri yang sekiranya memerlukan pasokan produk dari perusahaan. Kunjungan ke *website* tersebut berguna untuk melihat apakah perusahaan yang dituju dapat dipertimbangkan sebagai target pemasaran. Kemudian, dari *website* yang ditemukan, perusahaan akan mengirimkan *e-mail* pada perusahaan tujuan. *E-mail* tersebut berisi penawaran, pengenalan mengenai produk PT. Dan Liris, keuntungan membeli produk, kualitas dan berbagai informasi yang diperlukan agar pelanggan tertarik.

Langkah untuk memasuki pasar luar negeri tidak hanya dilakukan oleh PT. Dan Liris, tetapi perusahaan atau calon pelanggan di luar negeri terkadang langsung tertarik dengan produk dari PT. Dan Liris. Calon pelanggan tersebut telah mencari tahu mengenai PT. Dan Liris, jika mereka tertarik mereka akan menghubungi pihak PT. Dan Liris. Setelah terjadi kontak baik secara langsung maupun *e-mail*, kedua belah pihak dapat melanjutkan ke kegiatan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan jual-beli. PT. Dan Liris memasuki pasar luar negeri tidak hanya dengan aktif menjaring pelanggan tetapi pelanggan juga mencari tahu

tentang PT. Dan Liris, sehingga hal tersebut membantu perkembangan perusahaan di pasar luar negeri.

Jika pihak perusahaan dan pelanggan akan melakukan negosiasi dan berbagai persiapan telah dilakukan maka strategi juga merupakan hal yang penting. Strategi yang dimiliki perusahaan akan menjadi patokan para negosiator untuk bertindak. Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* menyatakan bahwa:

“Hampir di setiap negara kami menggunakan strategi negosiasi yang sama. Baik di USA, Jepang, Australia dan Inggris strategi yang kami gunakan hampir sama. Kurang lebih dengan menonjolkan kelebihan, spesialisasi, menunjukkan bahwa produk yang dimiliki memiliki kualitas yang bagus dan keuntungan-keuntungan yang didapat jika membeli produk di perusahaan kami” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Berdasarkan 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. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Untuk pengetahuan budaya kami masuk kategori sedikit, pada awal melakukan negosiasi dengan pelanggan baru namun berdasarkan pesanan selanjutnya kami sedikit demi sedikit pengetahuannya meningkat ke kategori sedang namun tidak melampaui kategori yang banyak. Wawancara pada 9 Februari 2015)

Pada saat perekrutan tim akan terdapat arahan oleh pimpinan manajer bahwa perusahaan memiliki pelanggan di berbagai negara. Masing-masing tim akan mempelajari budaya negara tujuannya sendiri dan melakukan komunikasi secara berkelanjutan. Komunikasi yang dilakukan negara tujuan dilakukan agar masing-masing tim semakin mengenal pelanggan, baik dari budaya maupun hubungan tim dengan pelanggan

Penyebab pengetahuan budaya yang sedikit adalah PT. Dan Liris tidak memberikan pelatihan khusus untuk para negosiator dan juga tidak memberi arahan yang berkonsentrasi mengenai pengetahuan budaya. Selain itu, para negosiator mempelajari pengetahuan budaya di negara tujuan secara individual atau otodidak tanpa bimbingan langsung dari perusahaan. Budaya yang dipelajari masih secara umum dan tidak terlalu rinci, sehingga pengetahuan budaya para negosiator dapat dikategorikan sedikit. 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.

a. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris di Amerika Serikat

Apabila perusahaan bernegosiasi dengan negosiator dari Amerika Serikat, keputusan tidak langsung dihasilkan ketika negosiasi dilakukan. Masing-masing negosiator melakukan pertemuan untuk membicarakan proyeksi secara umum, misalnya detail pakaian yang diinginkan (untuk wanita, pria atau anak-anak), bagaimana model yang diinginkan, komposisi bahan-bahan maupun warna dan sebagainya. Pada waktu penetapan harga atau tawar-menawar para negosiator

melakukannya secara tidak langsung yaitu dengan negosiasi via *e-mail*.

Strategi yang dilakukan negosiator PT. Dan Liris agar memenangkan kontrak pembelian 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 yang ditunjuk berpusat di Jakarta, sehingga agen yang diajak oleh negosiator Amerika Serikat merupakan jasa yang berasal dari Indonesia. Agen tersebut nantinya akan membantu negosiator Amerika Serikat dalam memutuskan pembelian di PT. Dan Liris atau tidak.

b. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris di Inggris

Negosiator PT. Dan Liris dan Inggris 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.

Jika negosiator Inggris belum pernah bernegosiasi dengan negosiator PT. Dan Liris atau merupakan pelanggan yang baru, negosiasi akan lebih membicarakan proyeksi seperti yang dilakukan di Amerika Serikat dengan menunjukkan sampel produk. Jika negosiator Inggris merupakan pelanggan tetap maka negosiasi yang dilakukan mengenai berapa banyak yang ingin dipesan, bentuk atau model pakaian, pemilihan bahan dan warna tanpa perlu menanyakan kualitas lagi. Pelanggan tetap tentu sudah mempercayakan kualitas yang dimiliki oleh PT. Dan Liris sehingga negosiasi yang dilakukan lebih sederhana.

c. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris di Jepang

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.

Apabila di Amerika Serikat dan Inggris negosiator PT. Dan Liris akan dikirim ke negara tersebut tetapi negosiator Jepang pada umumnya akan mengunjungi lokasi pabrik PT. Dan Liris. Setelah melihat pabrik perusahaan,

negosiasi dapat diteruskan di kantor perusahaan. Tetapi sebagian pelanggan juga ada yang menghendaki negosiator PT. Dan Liris untuk mendatangi mereka. Negosiator PT. Dan Liris tidak perlu menggambarkan produk dengan susah payah karena negosiator dari Jepang dapat melihatnya secara langsung dari proses awal hingga menjadi pakaia jadi. Tentu saja, negosiator PT. Dan Liris juga menawarkan keuntungan untuk membeli produk perusahaan.

d. Strategi Negosiasi yang Diterapkan PT. Dan Liris di Australia

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. Salah satu contoh adaptasi sikap adalah

ketika salah satu negosiator Jepang tidak ingin mengganti negosiator dari PT. Dan Liris dikarenakan sudah saling menyesuaikan diri satu sama lain.

Proses negosiasi yang dilakukan meliputi presentasi yang ditampilkan oleh negosiator PT. Dan Liris. Pada tahun 90-an pasti para negosiator selalu mempersiapkan sampel dari berbagai macam model, dimana hal ini cukup repot dilakukan. Pada saat ini, PT. Dan Liris sangat memberdayakan adanya *e-mail* dan *website* sehingga sampel bisa dikirim dengan mudah dan juga masing-masing pihak dapat saling kirim tentang produk yang dimiliki. Selain itu, ketika melakukan pertemuan langsung para negosiator mempersiapkan *powerpoint* (PPT) untuk mempermudah penjelasan dan lebih menarik. Negosiator PT. Dan Liris adakalanya selalu mempresentasikan semua, namun pihak lawan terkadang langsung menyodorkan bahan, dan bertanya apakah perusahaan mampu membuat bahan yang dibawa oleh negosiator lawan.

Ketika proses negosiasi telah dilalui, pasti yang ditunggu dari masing-masing pihak adalah hasilnya. Hasil yang paling ideal dari kedua belah pihak adalah *win-win*, yaitu masing-masing pihak sama-sama diuntungkan. Negosiator PT. Dan Liris setuju terhadap hasil tersebut, karena pihak perusahaan tidak ingin apabila keputusan yang diambil tidak memberi keuntungan bagi pihak perusahaan maupun pihak lawan. Hasil yang selalu diinginkan PT. Dan Liris adalah *win-win*, apabila hasil yang didapat *no outcome*, *win-lose* atau *lose-win*, perusahaan memilih untuk tidak melanjutkan negosiasi dengan pihak lawan. Penjelasan tersebut senada dengan pernyataan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Kami tidak ingin apabila kesepakatan yang diambil terlihat timpang. Kami tidak ingin kalau pasrah saja atau langsung menerima keputusan dari pihak lawan. Menurut kami tidak enak dan juga tidak adil apabila salah satu pihak ada tidak diuntungkan. Jadi kami selalu berusaha agar kesepakatan yang didapat *win-win*. Kami juga tidak akan meneruskan kalau hasilnya tidak saling menguntungkan bagi satu sama lain” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Para negosiator mencapai hasil *win-win* dengan didukung beberapa faktor. Faktor tersebut berasal dari perusahaan maupun dari pihak lawan. Faktor yang muncul dari perusahaan adalah sebagai berikut, (1) negosiator PT. Dan Liris memiliki alasan yang kuat dalam penetapan harga; (2) kualitas yang dimiliki perusahaan; dan (3) proses pengerjaan produk yang baik. Sedangkan dari pihak lawan hasil *win-win* dapat dicapai apabila dengan harga tertentu, produk dengan kualitas yang baik dapat diperoleh.

5. Permasalahan yang Timbul dalam Negosiasi Internasional

Suatu permasalahan dapat timbul ketika melakukan negosiasi internasional, PT. Dan Liris juga 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. Pelanggan tentu menuntut produk yang dibuat sesempurna mungkin sehingga, cacat sedikit dapat menimbulkan masalah. Terkadang perbedaan persepsi warna antara perusahaan dan pelanggan, 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 menawar 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*. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Kadang-kadang ada *buyer* yang meminta kesepakatan harga di depan pada saat negosiasi berjalan, kalau kami *deal* di depan otomatis kami harus menghitung pada saat itu juga. Kalau dari *e-mail* kami bisa memperhitungkannya dan lebih valid. Kalau pada saat negosiasi berlangsung kami harus memberi harga langsung, kadang-kadang bisa terjadi salah hitung” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Beberapa masalah yang dapat muncul PT. Dan Liris memiliki antisipasi maupun 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.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis 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. Ghauri *and* Usunier (2003:8) menjelaskan bahwa proses negosiasi yang dilalui terdapat tiga tahap yaitu persiapan (*pre-negotiation*), *face-to-face negotiation*, setelah negosiasi (*post-negotiation*). Pada hasil wawancara yang peneliti lakukan, PT. Dan Liris menempuh ketiga tahap tersebut selama melakukan negosiasi dengan pihak lawan. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing tahap.

A. Persiapan Negosiasi (*Pre-negotiation*)

Menurut Peleckis (2013), proses negosiasi yang dilakukan antar negosiator perlu adanya tahap persiapan negosiasi atau pra-negosiasi. Pada umumnya konteks negosiasi ini terdiri dari pengalaman terdahulu dengan

negosiator lain, pesaing, mitra, pemasok maupun pihak berkepentingan yang lain. Selain diperlukan pengalaman negosiasi terdahulu, perlu untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai negosiator lain. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, negosiator PT. Dan Liris tidak mencari tahu mengenai pengalaman negosiator terdahulu untuk persiapan negosiasinya.

Faktor penting yang dapat membantu keberhasilan dari negosiasi adalah persiapan (Ghauri *and* Usunier, 2003:16). Maka dari itu, persiapan yang matang akan sangat diperlukan sehingga negosiasi yang dilakukan dapat berjalan maksimal. Pada tahap persiapan yang perlu dilakukan adalah pemilihan anggota tim, mengumpulkan informasi, negosiasi singkat dan menjembatani budaya yang berbeda.

1) Memilih anggota tim

Tim merupakan pondasi untuk negosiasi yang sukses sehingga tim harus dipilih dengan baik (Zhang *and* Zhou, 2008:106). Berdasarkan hasil wawancara peneliti, PT. Dan Liris telah menyusun timnya dengan baik dan sesuai dengan pernyataan Zhang *and* Zhou (2008:106). PT. Dan Liris membagi karyawannya ke berbagai divisi sesuai dengan negara yang akan dituju, namun tidak semua karyawan per divisi yang ada diikutkan dalam melakukan negosiasi internasional.

Tim yang disusun terdiri dari *president director*, *vice president director*, manajer pemasaran dan kepala seksie dari masing-masing divisi. Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Dalam melakukan negosiasi sering dilakukan dengan tim, namun apabila buyer yang kesini bisa dilakukan individu. Kami lebih mengutamakan kepala seksi karena lebih berpengalaman. Apabila kasi menghendaki staffnya ikut maka

staff akan melakukan negosiasi bersama tim. Kami biasanya menyertakan direktur dan owner” (Wawancara pada 9 Februari 2015)

Masing-masing anggota tim harus mampu berkomunikasi baik sesama anggota tim maupun dengan negosiator lawan. Hal tersebut dibuktikan dari para negosiator PT. Dan Liris mampu berkomunikasi dengan baik dengan sesama anggota. Selain itu, masing-masing anggota tim dapat berbahasa Inggris dengan baik jika menghadapi negosiator lawan. Pada penelitian Mahmoodi (2012) yaitu, kemampuan komunikasi, mendengarkan, dapat bekerja sama dalam tim, aspirasi yang tinggi, harga diri merupakan karakter penting yang dimiliki untuk bernegosiasi. Hal serupa ditemukan pada hasil yang didapat peneliti bahwa karakter negosiator PT. Dan Liris adalah tegas, bersikap bersahabat, professional dan tidak menunjukkan posisi lemah dan harus memiliki perhitungan.

2) Mengumpulkan informasi

Setelah tim terbentuk, melakukan pengumpulan informasi mengenai pelanggan perlu untuk dilakukan. Menurut Zhang and Zhou (2008:106), informasi yang dapat dikumpulkan berupa laporan keuangan, teknologi yang digunakan, kebijakan perusahaan bahkan latar belakang eksekutif tertentu. Sedangkan informasi yang digali oleh negosiator PT. Dan Liris adalah mengenai kemana saja produk akan dipasarkan, pemasaran apa yang akan digunakan (*online* atau *offline*), sejarah atau profil perusahaan. Meskipun sedikit berbeda namun tujuannya tetap sama yaitu mencari informasi selengkap-lengkapya tentang pelanggan.

Menurut Peleckis (2013), informasi bisa didapatkan dengan berhubungan langsung terhadap pihak negosiator lain, mencari di situs Web, menganalisis

pengalaman dan kinerja perusahaan terkait maupun menggali keahlian yang dimiliki negosiator lain. Cara tersebut juga dilakukan oleh negosiator PT. Dan Liris yaitu mencari informasi di *website* pelanggan dan melakukan hubungan langsung mmelalui *e-mail*. Hal tersebut senada dengan yang diutarakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Informasi yang kami kumpulkan berupa berapa jumlah order yang diinginkan, bagaimana produk kami akan dipasarkan di negara tujuan (*online* atau *offline*), info tentang kemana saja arah produk akan dipasarkan. Sejarah perusahaan dan profil perusahaan di negara tujuan juga kami gali informasinya. Biasanya sebelum bertemu pasti sudah ada perjanjian dan informasi apa saja yang kami butuhkan sudah diberikan. Kami juga memperoleh informasi dari *website* pelanggan” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

3) Negosiasi singkat

Negosiasi singkat berbentuk dalam lembar tertulis yang isinya dipertanggungjawabkan oleh manajer. Isi dari lembar tertulis berisi tujuan utama yang akan dibahas antara kedua belah pihak, jumlah yang diterima, harga syarat pembayaran, pengiriman, garansi, dan jangka waktu negosiasi. Pada negosiasi singkat terdapat perbedaan antara teori dengan hasil yang didapat saat penelitian dilakukan. Pada PT. Dan Liris negosiasi singkat tidak dilakukan secara tertulis, negosiasi singkat berupa perjanjian dan informasi yang dibutuhkan perusahaan sebelum negosiasi dilaksanakan. Perjanjian dan informasi tersebut dilakukan via *e-mail*.

Negosiasi singkat pada PT. Dan Liris juga cenderung pada penentuan waktu pertemuan, penawaran harga dan juga kesepakatan bahasa untuk negara-negara tertentu. Bahasa yang digunakan pada umumnya adalah bahasa Inggris sehingga secara otomatis komunikasi dari *e-mail* ke tatap muka tetap

menggunakan bahasa Inggris. Berdasarkan teori Zhang *and* Zhou (2008:107), strategi dapat disusun setelah negosiasi singkat. Penentuan strategi ataupun taktik dapat dilakukan dengan menetapkan dasar-dasar dan memperbolehkan adanya fleksibilitas dalam situasi yang berbeda. Pada PT. Dan Liris, adanya fleksibilitas sangat diperlukan, mengingat bahwa negosiator perusahaan lebih mengalir dalam bernegosiasi.

4) Menjembatani budaya yang berbeda

Ketika persiapan sudah dilakukan dengan matang, terdapat satu hal lagi yang perlu dipertimbangkan. Kepercayaan antara satu negosiator dengan negosiator lainnya harus dijembatani karena latar belakang budaya yang dimiliki berbeda. Menurut Zhang *and* Zhou (2008:107), terdapat beberapa cara untuk membangun kepercayaan antara negosiator perusahaan dan negosiator di negara tujuan.

a) Mengenali pihak lawan atau individu yang akan terlibat dalam proses negosiasi internasional. Melakukan *one-to-one human connection* atau hubungan antar satu individu ke individu lain merupakan cara yang baik untuk membangun kepercayaan. PT. Dan Liris juga melakukan cara ini untuk membangun kepercayaan dengan pelanggan. Negosiator PT. Dan Liris saling berhubungan satu sama lain via *e-mail* maupun telepon.

b) Mempelajari latar belakang perusahaan yang akan diajak bernegosiasi. Cara ini juga telah dilakukan para negosiator PT. Dan Liris saat mempersiapkan negosiasi.

- c) Melakukan penelitian mengenai budaya yang dimiliki perusahaan yang akan diajar bernegosiasi. Selain itu, mengkritisi perbedaan-perbedaan apa saja yang mungkin dapat menimbulkan konflik. PT. Dan Liris hanya mempelajari budaya negara tujuan secara garis besar, dan tidak terlalu mengkritisi perbedaan-perbedaan yang ada.
- d) Bekerja sama dengan suatu lembaga atau perusahaan lain yang memiliki keahlian dalam masalah perbedaan budaya, sehingga bisa memberikan saran-saran yang akan berguna bagi negosiator. Pada cara ini ditemukan perbedaan karena negosiator PT. Dan Liris tidak pernah bekerja sama dengan perusahaan atau lembaga lain untuk konsultasi permasalahan budaya yang berbeda. Para negosiator PT. Dan Liris mempelajarinya sendiri.

B. Face-to-Face Negotiation

Pada tahap ini pihak-pihak yang terlibat negosiasi akan bertatap muka secara langsung. Pihak-pihak yang terlibat bisa saling diskusi dan bertukar pendapat agar dapat mencapai keputusan yang diinginkan. Negosiasi akan dibuka dengan penyampaian pendapat dari masing-masing pihak kemudian, para negosiator akan mengevaluasi atau member tanggapan terhadap alternatif yang disampaikan atau memilih alternatif lain. Seorang negosiator tidak harus untuk selalu menyetujui apa yang disampaikan lawan. Berbagai pendapat atau alternatif yang disampaikan perlu untuk dievaluasi dan dipertimbangkan kembali.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa, para negosiator PT. Dan Liris juga tidak langsung percaya dengan pendapat yang diutarakan pihak lawan. Segala pendapat yang disampaikan harus memiliki

sumber, bukti atau alasan yang kuat. Apabila pihak lawan menyanggah atau member saran, bagi negosiator PT. Dan Liris hal tersebut wajar dilakukan. Agar pendapat yang dimiliki semakin kuat, negosiator PT. Dan Liris juga memberikan alasan-alasan serta bukti yang mendukung pendapatnya.

Pihak lawan juga dapat memberikan saran untuk negosiator PT. Dan Liris, menyikapi saran tersebut perusahaan akan mempertimbangkan apakah saran tersebut baik untuk kedepannya. Jika saran yang diutarakan pihak lawan memang baik maka perusahaan akan menerima saran tersebut. Apabila saran yang diberikan tidak disetujui, negosiator PT. Dan Liris akan mempertahankan pendapatnya. Apapun pendapat yang dikemukakan pihak lawan, PT. Dan Liris bersikap professional, sportif dan tetap kooperatif.

Penelitian Mahmoodi (2012) menjelaskan bahwa setiap negosiator harus memiliki ide terbaik dan jelas selain itu, negosiator harus bisa menerima isu-isu atau permasalahan tertentu. Sama halnya dengan negosiator PT. Dan Liris, mereka memiliki ide untuk disampaikan disertai dengan alasan yang kuat dan juga menerima bagaimana tanggapan dari pihak lawan. Negosiator PT. Dan Liris juga memiliki keyakinan dan percaya diri akan pendapat yang disampaikan. Jika timbul permasalahan baru negosiator PT. Dan Liris akan mendiskusikannya bersama pihak lawan sehingga keputusan yang diambil sama-sama memuaskan.

C. Post-Negotiation (Setelah Negosiasi)

Ketika negosiasi telah selesai masalah dapat timbul apabila masing-masing pihak yang terlibat tidak paham mengenai isi kontrak secara mendetail. Masalah

dapat timbul apabila kontrak telah dijalankan namun ada pihak yang kurang paham. Cara yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah ini adalah memastikan kembali apakah masing-masing pihak benar-benar memahami apa yang telah disepakati sebelumnya sebelum menutup negosiasi. Hasil penelitian yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa, untuk memastikan pihak-pihak yang terlibat paham, negosiator PT. Dan Liris melakukan evaluasi isi kontrak. Apabila memang ada yang berbeda maka, isi kontrak akan direvisi sebelum proses selanjutnya dilakukan.

2. Analisis Strategi Negosiasi yang Dilakukan PT. Dan Liris untuk Memasuki Pasar Luar Negeri

Keputusan yang telah direncanakan dengan matang untuk memenuhi tujuan tertentu dengan melihat kondisi pada lingkungan terkait merupakan strategi. Strategi yang menjadi fokus untuk memasuki pasar luar negeri oleh PT. Dan Liris adalah strategi negosiasi. Keberhasilan perusahaan dalam memasuki pasar luar negeri dipengaruhi oleh jumlah negosiator internasional yang handal (Cateora dan Graham, 2007:345). Berdasarkan hasil wawancara peneliti, Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* mengungkapkan bahwa:

“Kami sebagai negosiator menilai bahwa kami memiliki sikap tegas, profesional, jangan menunjukkan posisi lemah namun juga harus memiliki perhitungan dan selalu bersikap bersahabat” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Sesuai dengan teori Cateora dan Graham tersebut, PT. Dan Liris memiliki negosiator-negosiator yang handal sehingga produk yang mereka miliki berhasil memasuki pasar luar negeri.

Strategi yang dipilih merupakan hal yang penting untuk dapat meraih tujuan yang diinginkan maupun untuk mendapatkan kerja sama jangka panjang. Strategi negosiasi yang dipilih dapat menentukan atau memberikan hasil yang berbeda (Zhang *and* Zhou, 2008:109). Kemampuan dari para negosiator juga didorong oleh pemilihan strategi yang tepat sehingga hasil yang didapat memberikan kepuasan baik dari pihak PT. Dan Liris atau pelanggan di luar negeri.

Sebagian besar para ahli berasumsi bahwa kepekaan terhadap norma yang ada dari negosiator di negara tujuan dan beradaptasi dengan budaya di negara tersebut, baik untuk mengelola suatu negosiasi internasional. Weiss (1994) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2013:137) mengklasifikasikan strategi negosiasi berdasarkan tingkat pengetahuan negosiator mengenai budaya lain (sedikit, sedang, banyak). Pada masing-masing tingkat terdiri dari strategi unilateral dan strategi bersama. Strategi unilateral dilakukan oleh masing-masing pihak yang terlibat, sedangkan strategi bersama dilakukan dengan melibatkan keikutsertaan pihak lain.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti di PT. Dan Liris, tingkat pengetahuan terhadap budaya yang dimiliki para negosiator berada dalam kategori sedikit. Hampir di setiap negara yang menjadi tujuan untuk bernegosiasi terutama Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia, para negosiator PT. Dan Liris memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai budaya negara-negara tersebut. Pada tingkat pengetahuan budaya yang rendah terdapat strategi unilateral dan strategi bersama yang digunakan oleh negosiator PT. Dan Liris

Strategi unilateral diterapkan untuk bernegosiasi di Amerika Serikat dan Jepang, yaitu dengan menggunakan agen untuk membantu keberhasilan dalam

negosiasi. Sedangkan strategi bersama diterapkan di negara Jepang di mana, Jepang melibatkan seorang *interpreter* (penerjemah). Negosiasi dengan Inggris dan Australia tidak menggunakan strategi unilateral maupun bersama, negosiator PT. Dan Liris juga tidak membujuk negosiator lawan untuk menggunakan pendekatan negara asal (strategi bersama).

Tingkat pengetahuan budaya terhadap negara lain yang dimiliki negosiator PT. Dan Liris sesuai dengan teori yang diungkapkan Weiss (1994) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2013:137). Penggunaan strategi unilateral (menggunakan agen) dan juga strategi bersama (menggunakan *interpreter*) juga sesuai dengan teori yang ada. Berdasarkan strategi yang ada, terdapat perbedaan terhadap penerapan strategi khususnya di negara Inggris dan Australia. Bernegosiasi dengan Inggris dan Australia, negosiator PT. Dan Liris tidak menggunakan strategi khusus seperti teori yang ada, para negosiator melakukan negosiasi layaknya berdiskusi pada umumnya.

Narasumber tidak mengatakan secara langsung bahwa strategi yang dimiliki perusahaan dalam bernegosiasi merupakan strategi unilateral dan bersama. Pada intinya para negosiator PT. Dan Liris cenderung fokus mengenai bagaimana cara untuk menonjolkan produk perusahaan sebaik mungkin dihadapan negosiator lain. Menurut peneliti, para negosiator PT. Dan Liris tidak merasa adanya tuntutan atau tertekan dengan strategi yang dimiliki namun terlihat lebih mengalir dalam melakukan negosiasi. Berdasarkan wawancara yang diperoleh peneliti, strategi yang telah dijelaskan perusahaan ternyata cocok dengan yang ada di teori yang

peneliti dapatkan, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang digunakan merupakan strategi unilateral dan bersama.

Negosiator PT. Dan Liris diyakini telah mengadaptasi sikap dari negosiator lawan, dilihat dari pernyataan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Kami memiliki negosiator yang bertanggung jawab atas negara masing-masing. Tentu saja negosiator tersebut akan mengadaptasi sikap sesuai negara yang dipegang, hal tersebut akan mengalir apa adanya. Bahkan kami memiliki *customer* yang memiliki hubungan cocok dengan negosiator, sehingga kami tidak perlu mengganti perwakilan untuk negara tersebut” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Dari wawancara tersebut tingkat pengetahuan negosiator PT. Dan Liris mengenai budaya negara lawan telah meningkat. Sebaiknya perusahaan dapat mengembangkan strategi negosiasinya karena pengetahuan budaya yang dimiliki telah bertambah.

Pada awal negosiasi pengetahuan budaya mengenai negara lain yang dimiliki negosiator PT. Dan Liris adalah sedikit namun seiring perkembangannya pengetahuan para negosiator akan bertambah. Peneliti menemukan bahwa meskipun pengetahuan budaya para negosiator sudah meningkat tidak terdapat perubahan strategi negosiasi. Pada umumnya penggunaan agen dan *interpreter* masih digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi yang dilakukan. Pada teori yang dikemukakan Weiss (1994) dalam Lewicki, Barry dan Saunders (2013:173), jika pengetahuan yang dimiliki sedang negosiator bisa menggunakan adaptasi pendekatan dengan budaya negosiator lawan (strategi unilateral) atau

penyesuaian koordinat (strategi bersama) dimana masing-masing negosiator dapat mempelajari budaya masing-masing atau menggunakan budaya ketiga.

Pada setiap kondisi para negosiator PT. Dan Liris tetap menggunakan strategi yang sama hampir di semua kondisi. Sedangkan hasil penelitian Volkema Tereza and Fleury, (2002:393) menunjukkan bahwa responden dari Brazil dan Amerika Serikat memilih untuk menggunakan lima strategi negosiasi dari tujuh kondisi yang berbeda. Perbedaan tersebut karena negosiator PT. Dan Liris melakukan strategi dengan mengalir dan melakukan improvisasi sendiri namun para negosiator Brazil dan Amerika Serikat memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menghadapi kondisi yang mungkin terjadi.

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.

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.

Hasil negosiasi yang diharapkan oleh negosiator PT. Dan Liris adalah *win-win*, para negosiator akan berupaya agar kedua belah pihak sama-sama diuntungkan baik pada kerja sama jangka pendek atau jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian Mahmoodi (2012) menyatakan bahwa respondennya juga lebih menyukai hasil *win-win*. Pada penelitian Mahmoodi (2012) juga menyatakan bahwa 6 dari 9 responden yang diteliti memilih situasi dimana kedua belah pihak memiliki persetujuan yang sama tentang kesepakatan yang diambil. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing pihak ingin memiliki hasil negosiasi yang saling menguntungkan. Hasil penelitian tersebut sama dengan hasil yang peneliti temukan yaitu negosiator PT. Dan Liris lebih mengutamakan hasil *win-win*.

Selain *win-win*, terdapat hasil *win-lose*, *lose-win*, atau *no outcome*. Jika saat melakukan negosiasi ternyata hasil yang didapatkan selain *win-win* maka para negosiator PT. Dan Liris tidak akan melanjutkan negosiasi yang berlangsung. Para negosiator PT. Dan Liris telah berkomitmen untuk mendapatkan hasil yang saling

menguntungkan karena tidak ingin terjadi adanya ketidakseimbangan bagi pihak perusahaan maupun pihak lawan. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan Ibu Amumpuni selaku *Senior Marketing Manager* bahwa:

“Tentu saja kami tidak mau apabila keputusan yang diambil timpang atau tidak memberi keuntungan untuk pihak kami. Kami selalu menginginkan hasil *win-win*” (Wawancara pada 9 Februari 2015).

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Numprasertchai *and* Swierczek (2006). Hasil penelitian Numprasertchai *and* Swierczek (2006) adalah negosiator Thailand cenderung untuk mempertahankan hubungan kerja sama meskipun hasil yang didapat tidak *win-win*. Bagi negosiator Thailand negosiasi dilakukan untuk menjalin kerja sama namun tidak ingin mendapatkan kerugian dari mitranya. Berdasarkan hasil tersebut negosiator Thailand lebih mementingkan kerja sama yang dijalin dan mengutamakan hasil yang menguntungkan (*win*)

Pada penelitian Hidayah (2010) menunjukkan hasil yang hampir sama dengan hasil yang didapat peneliti. Penelitian Hidayah (2010) menjelaskan bahwa strategi yang ditonjolkan perusahaan adalah sikap kooperatif dan berusaha untuk mencapai kesepakatan yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Jika dilihat dari hasil wawancara peneliti, negosiator PT. Dan Liris menonjolkan kelebihan, spesialisasi, kualitas dan keuntungan membeli produk perusahaan untuk mendapatkan kesepakatan yang saling menguntungkan.

Peneliti juga menemukan kesamaan lainnya pada penelitian Hidayah (2010), dimana perusahaan melakukan negosiasi secara langsung maupun tidak langsung.

Negosiasi secara langsung dilakukan dengan bertemu secara tatap muka dengan pelanggan baik pada saat pameran internasional maupun mengunjungi negara pelanggan. Negosiasi tidak langsung dilakukan dengan mengirim *e-mail* berisi surat penawaran. Kemudian surat tersebut akan ditanggapi oleh pembeli dan tawar-menawar harga, kuantitas, waktu pengiriman dan cara pembayaran akan terjadi.

Sama halnya dengan hasil penelitian Hidayah (2010), negosiasi langsung pada PT. Dan Liris dilakukan dengan mendatangi negara tujuan atau pelanggan dari negara tujuan mendatangi kantor PT. Dan Liris. Negosiasi tak langsung juga dilakukan melalui *e-mail* atau website dari pelanggan yang dijadikan target. Negosiasi langsung yang dilakukan negosiator PT. Dan Liris dapat dilanjutkan menjadi negosiasi tak langsung dan juga sebaliknya. Negosiasi langsung maupun tidak langsung yang diungkapkan Hidayah (2010) dan juga PT. Dan Liris, keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mencari kesepakatan antara masing-masing pihak yang terlibat.

Pada penelitian Hidayah (2010) tidak terdapat strategi unilateral dan strategi bersama saat melakukan negosiasi, sehingga strategi yang digunakan lebih sederhana. Sedangkan strategi pada PT. Dan Liris, strategi unilateral dan bersama diterapkan dan didukung dengan menonjolkan kelebihan, spesialisasi, kualitas dan keuntungan membeli produk Dan Liris. Meskipun strategi PT. Dan Liris memiliki kesamaan dengan teori tetapi tidak sepenuhnya strategi yang dilakukan berkiblat pada teori yang ada.

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

Hasil pada penelitian Hidayah (2010) menjelaskan bahwa terdapat dua permasalahan yang timbul dalam negosiasi internasional. Pertama, masalah penetapan harga yang cocok antara perusahaan dan *buyer*. Pada umumnya perusahaan telah memberi harga yang terbaik dalam berbagai segi, namun hambatan datang ketika menghadapi tanggapan *buyer* yang berbeda-beda. Kedua, permasalahan teknis yang muncul seperti keadaan internet yang tidak stabil sehingga mengganggu koneksi perusahaan dengan *buyer*. Perusahaan yang diteliti Hidayah (2010), sering menggunakan internet untuk melakukan negosiasi.

Sedangkan menurut hasil yang diperoleh peneliti, terdapat satu kesamaan permasalahan yang ditemukan yaitu penetapan harga, karena pelanggan PT. Dan Liris seringkali menawar dengan harga yang sangat rendah. Bagi PT. Dan Liris, permasalahan harga dapat menghambat karena para negosiator telah mempersiapkan penghitungan harga yang tepat namun, pelanggan memiliki tanggapan yang berbeda. Jika Hidayah (2010) menyebutkan masalah yang timbul di negosiasi internasional adalah koneksi internet, berbeda halnya dengan PT. Dan Liris. Masalah lain yang ditemui negosiator PT. Dan Liris adalah adanya perbedaan persepsi antara kedua belah pihak dan pembelian produk tanpa meninjau sampel produk.

Peleckis (2013) berpendapat bahwa jasa ahli yang digunakan untuk negosiasi bisnis belum tentu memiliki budaya yang sama dengan perusahaan yang

menunjukkannya. Hal ini harus dipertimbangkan dan dapat menjadi masalah baru dalam proses negosiasi yang dilalui pihak-pihak yang terlibat. Menyewa jasa negosiasi ahli dapat bermanfaat untuk mempelajari lebih lanjut tentang konteks negosiasi yang berlaku di negara lawan. Disisi lain, menyewa jasa negosiasi ahli dapat menimbulkan permasalahan baru. Masalah tersebut tidak ditemui di PT. Dan Liris karena para negosiasi tidak menggunakan jasa negosiasi ahli tetapi terjun langsung untuk melakukan negosiasi

Permasalahan yang timbul memiliki solusi untuk menghadapinya agar masalah dapat diselesaikan. Penelitian Hidayah (2010) juga menjelaskan bahwa solusi mengenai penetapan harga antara perusahaan dan *buyer* adalah ditampung lebih dulu. Kemudian dipelajari dengan cermat untuk mempertimbangkan keuntungan dan kerugiannya. Jika penawaran masih menguntungkan, perusahaan agar menerima dengan baik, dan mengabulkan permintaan *buyer*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, negosiasi PT. Dan Liris juga memiliki solusi yang hampir sama dengan penelitian yang dilakukan Hidayah (2010) yaitu mengenai penetapan harga. Negosiasi PT. Dan Liris memiliki keputusan yang lebih berani daripada perusahaan yang diteliti Hidayah (2010) yaitu melepas pembeli apabila masih tetap menawar dengan harga yang rendah. Keputusan tersebut diambil karena para negosiasi PT. Dan Liris meyakini bahwa harga yang diajukan memang pantas dan sesuai dengan kualitas produk yang dimiliki.

Negosiasi internasional tentu saja melibatkan budaya yang berbeda sehingga masalah perbedaan persepsi sangat besar kemungkinannya terjadi. Pernyataan

tersebut sesuai dengan Peleckis (2013) yang menyatakan bahwa negosiasi dapat dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Salah satu akibat perbedaan budaya memungkinkan terjadi adanya kesalahpahaman antar kedua belah pihak. Agar negosiasi PT. Dan Liris tidak mengalami perbedaan persepsi sebaiknya adaptasi harus dilakukan dengan baik dan setelah negosiasi diskusi yang telah dilakukan harus dirangkum agar terhindar dari penundaan ataupun masalah baru yang kemungkinan dapat muncul.

Strategi negosiasi yang diterapkan oleh PT. Dan Liris memberikan pengaruh yang positif terhadap pemasarannya ke luar negeri. Penjualan produk perusahaan yang 100% diekspor ke luar negeri dijumpai dengan adanya negosiasi yang dilakukan perusahaan dengan pelanggan. Negosiasi tersebut membantu keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan di luar negeri karena para negosiator memiliki strategi dan kemampuan yang baik untuk menghasilkan kesepakatan yang dapat menguntungkan perusahaan atau pelanggan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan oleh peneliti mengenai strategi negosiasi dalam memasuki pasar luar negeri, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

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 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

B. 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: Mc Graw-Hill
- Bradley, Frank. 2004. *International Marketing Strategy (5th edition)*. UK: Prentice-Hall
- Cateora, Phillip R., John L. Graham. 2007. *Pemasaran Internasional 2*. Terjemahan oleh Shirly 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
- Ghuri, P. and J.C. Usunier. 2003. *International Business Negotiations. 2nd Edition*. UK: Elsevier Ltd
- Hidayah, Nurul. 2010. Proses Negosiasi dan Korespondensi pada Rakabu Furniture Surakarta. Surakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret. *Skripsi tidak Diterbitkan*
- 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
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional*. 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

- Mahmoodi, Kosar. 2012. *Negotiation Strategies and Skills in International Business A Study of Negotiators in Finland*. Turku: Faculty of Business Administration. Turku University of Applied Science. *Skripsi tidak Diterbitkan*
- 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
- Numprasertchai, Haruthai and Fredric Willian Swierczek. 2006. Dimensions of Succes in International Business Negotiations: A Comparative Study of Thai and International Business Negotiator. *Journal of Intercultural Communication*, 35(11): 1 28
- Peleckis, Kestutis. 2013. International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(7): 91 99
- 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
- Sukardi, Paulus dan Evi Thelia Sari. 2007. *Bisnis Internasional*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Triyono. 2008. Upaya Meningkatkan Daya Saing di Pasar Internasional pada Era Globalisasi. *Jurnal Unimus*. 4(2): 76 87
- Volkema, Roger J., Maria Tereza and Leme Feury. 2001. Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*. 36(4): 381 398
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Reasearch from Start to Finish*. New York: The Guilford Press
- Zhang, Tingqin and Hui Zhou. 2008. The Significance of Cross-cultural Communication in International Business Negotiation. *International Journal of Business and Management*. 3(2): 103 109

LAMPIRAN 1**TRANSKRIP WAWANCARA**

Narasumber : Ibu Amumpuni

Jabatan : Senior Marketing Manager

Tanggal : 9 Februari 2015

Jam : 09:53 s/d 11:53 WIB

1. Background Factor dalam negosiasi internasional**A. Objektiv**

- 1) Apa yang ingin Ibu capai ketika melakukan bisnis dengan negara tujuan?
- 2) Bagaimana Ibu dapat meraih tujuan tersebut?

B. Lingkungan

- 1) Apakah faktor politik dan sosial serta lingkungan di negara tujuan mempengaruhi proses negosiasi?
- 2) Mengapa faktor lingkungan di negara tujuan dapat mempengaruhi proses negosiasi?

C. Pihak Ketiga

- 1) Apakah jasa pihak ketiga atau interpreter diperlukan ketika melakukan negosiasi di negara tujuan? Jika tidak bagaimana Ibu mengatasi permasalahan bahasa?
- 2) Apakah Ibu memerlukan jasa konsultan sebelum melakukan negosiasi?
- 3) Bagaimana peran pihak ketiga dalam membantu proses negosiasi?

D. Negosiator itu sendiri

- 1) Apakah Ibu memiliki latar belakang bisnis?
- 2) Bagaimana Ibu menilai diri Ibu sendiri sebagai seorang negosiator?

2. Atmosfir atau suasana negosiasi

A. Konflik/kerjasama (*conflict/cooperation*)

- 1) Suasana seperti apa yang Ibu harapkan ketika negosiasi berlangsung?

B. Kekuatan/ketergantungan (*power/dependence*)

- 1) Apakah terdapat ketergantungan atau kekuatan yang lebih besar diantara Ibu dengan negosiator dari negara tujuan?

C. Harapan – harapan (*expectations*)

- 1) Apakah harapan jangka pendek dalam hubungan Ibu dengan pelanggan di negara tujuan?
- 2) Apakah harapan jangka panjang dalam hubungan Ibu dengan pelanggan di negara tujuan?

3. Proses dari negosiasi

A. Pra negosiasi / persiapan

- 1) Apakah Ibu melakukan negosiasi bisnis sendiri atau dengan tim? Bagaimana cara Ibu memilih tim?
- 2) Bagaimana cara Ibu untuk mempersiapkan negosiasi secara tatap muka atau langsung?
- 3) Apa saja informasi yang penting untuk dikumpulkan sebelum negosiasi berlangsung?

B. Face-to-face Negotiation

- 1) Bahasa apa yang Ibu gunakan ketika bernegosiasi?
- 2) Bagaimana Ibu menilai pendapat atau saran yang diberikan negosiator lawan?

C. Post negotiation (setelah negosiasi)

- 1) Apa yang dilakukan setelah mendapat hasil negosiasi? Bagaimana Ibu tahu bahwa masing-masing pihak telah memahami hasil yang disepakati?
- 2) Bagaimana Ibu mencegah kesalahpahaman yang mungkin terjadi setelah negosiasi berlangsung?

4. Strategi negosiasi yang diterapkan PT. Danliris Solo

- 1) Bagaimana cara perusahaan sehingga bisa memasuki pasar luar negeri hingga saat ini?
- 2) Seberapa besar pengetahuan Ibu mengenai budaya yang dimiliki oleh mitra kerja (sedikit/sedang/banyak)?

A. Jika pengetahuan yang dimiliki sedikit maka:

- a) Menurut Ibu apa yang menyebabkan karyawan memiliki pengetahuan pengetahuan budaya yang sedikit terhadap negara tujuan ?
- b) Berdasarkan keterbatasan budaya yang dimiliki, teknik seperti apakah yang Ibu gunakan sebagai negosiator ?

B. Jika pengetahuan budaya yang dimiliki sedang maka:

- a) Sejauh manakah budaya dari negara tujuan yang diketahui oleh Ibu?
- b) Berdasarkan pengetahuan budaya yang sedang, teknik seperti apakah yang Ibu gunakan sebagai negosiator ?

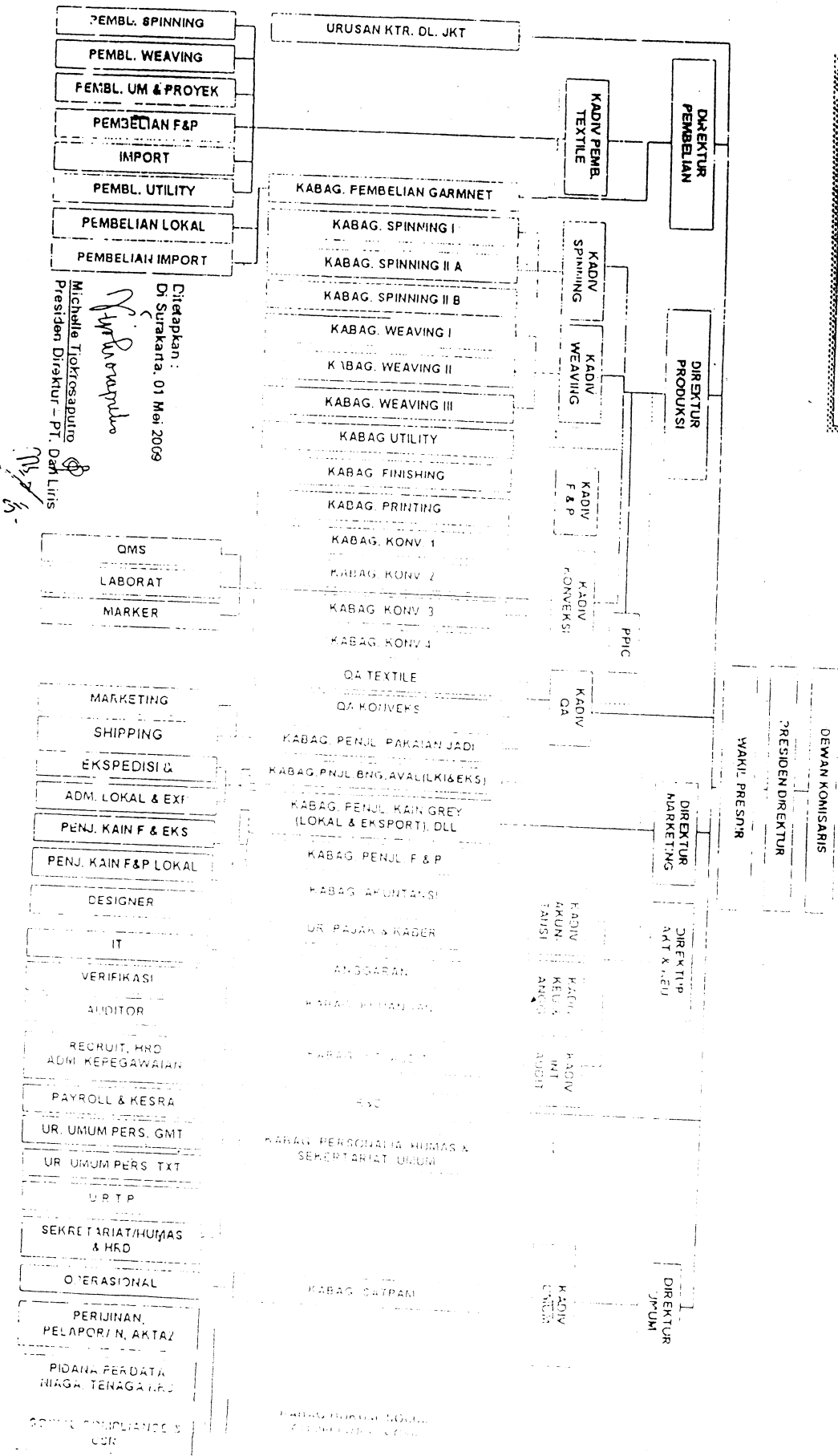
C. Jika pengetahuan budaya yang dimiliki banyak maka:

- a) Apakah perusahaan menuntut Ibu mempelajari keseluruhan budaya dari negara tujuan sebelum melakukan negosiasi?
- b) Berdasarkan pengetahuan budaya yang banyak, teknik seperti apakah yang Ibu gunakan sebagai negosiator ?
- 3) Bagaimana cara Ibu mempelajari budaya atau cara berbisnis di negara tujuan?
- 4) Bagaimana sikap yang dapat diadaptasi oleh negosiator selama negosiasi berlangsung?
- 5) Bagaimana Ibu mempersiapkan presentasi di negara tujuan?
- 6) Hasil yang paling ideal dari negosiasi adalah *win-win*. Apakah Ibu setuju dengan pertanyaan tersebut? Jika iya, faktor-faktor apa saja yang dapat memberikan hasil *win-win*?

5. Permasalahan yang timbul dalam kegiatan negosiasi internasional

- 1) Apa saja masalah yang dapat timbul dalam proses negosiasi?
- 2) Kesalahan seperti apa yang dapat dilakukan seorang negosiator saat melakukan kesepakatan?
- 3) Bagaimana solusi yang akan dilakukan apabila ada masalah atau hambatan yang muncul?

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. DAN LIRIS - SUKOHARJO**



Ditetapkan :
Di Surakarta, 01 Mei 2009

Michelle Tokrosaputra
Michelle Tokrosaputra
Presiden Direktur - PT. Dan Liris

DEWAN KOMISARIS
PRESIDEN DIREKTUR
WAKIL PRESIDEN

DIREKTUR
JUMU



PT. DAN LIRIS

Head Office : Kelurahan Banaran, Kecamatan Grogol
Sukoharjo - Indonesia
PO BOX 166 Solo 57100
Telp. (62 271) 740888, 714400 (Hunting)
Fax. (62 271) 735222, 740777
Website : www.danliris.com



CERTIFICATE ID03 / 0106

SURAT - KETERANGAN

Nomor : 17 /DL-UM-SKR/III/2015

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa :

- N a m a : AL-LOURNA DUNN
- N I M : 115030300111012
- Program Studi : Bisnis Internasional
- Fakultas : Ilmu Administrasi
- Institusi : Universitas Brawijaya Malang

Benar-benar telah mengadakan penelitian di PT. DAN LIRIS – Sukoharjo pada tanggal 09 Februari s/d 09 Maret 2015, sebagai persyaratan dalam penyusunan skripsi dengan judul sebagai berikut :

“ANALISIS STRATEGI PENJUALAN DAN NEGOSIASI DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI”

Demikian Surat Keterangan ini dikeluarkan untuk bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Sukoharjo
Pada tanggal : Maret 2014

PT. DAN LIRIS – SUKOHARJO

DIAN KOERNIA R.
Sekretariat & Humas

CURRICULUM VITAE

1. Nama : Al Louna Dunn
2. NIM : 115030300111012
3. Tempat dan tanggal lahir : Madiun, 6 Juli 1993
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Alamat : Perum Bumi Mas 1 Blok A No 1-2
Madiun
6. Agama : Islam
7. Telepon : 081946535793
8. Email : lounadunn@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. TK (1997-1999) : TK RA Masyithoh Madiun, Jawa Timur
2. SD (1999-2005) : MI Islamiyah 2 Madiun, Jawa Timur
3. SMP (2005-2008) : SMPN 1 Madiun, Jawa Timur
4. SMA (2008-2011) : SMAN 1 Madiun, Jawa Timur
5. S1 (2011- Sekarang) : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu
Administrasi, Program Studi Bisnis Internasional,
Malang, Jawa Timur