

repository.ub.ac

PERLUNYA PEMAHAMAN LINTAS BUDAYA DALAM PROSES NEGOSIASI BISNIS

(Studi pada PT. Pratama Jaya Perkasa)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Skripsi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas
Brawijaya

INDRA PRATAMA

NIM. 115030300111014



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI BISNIS INTERNASIONAL

MALANG

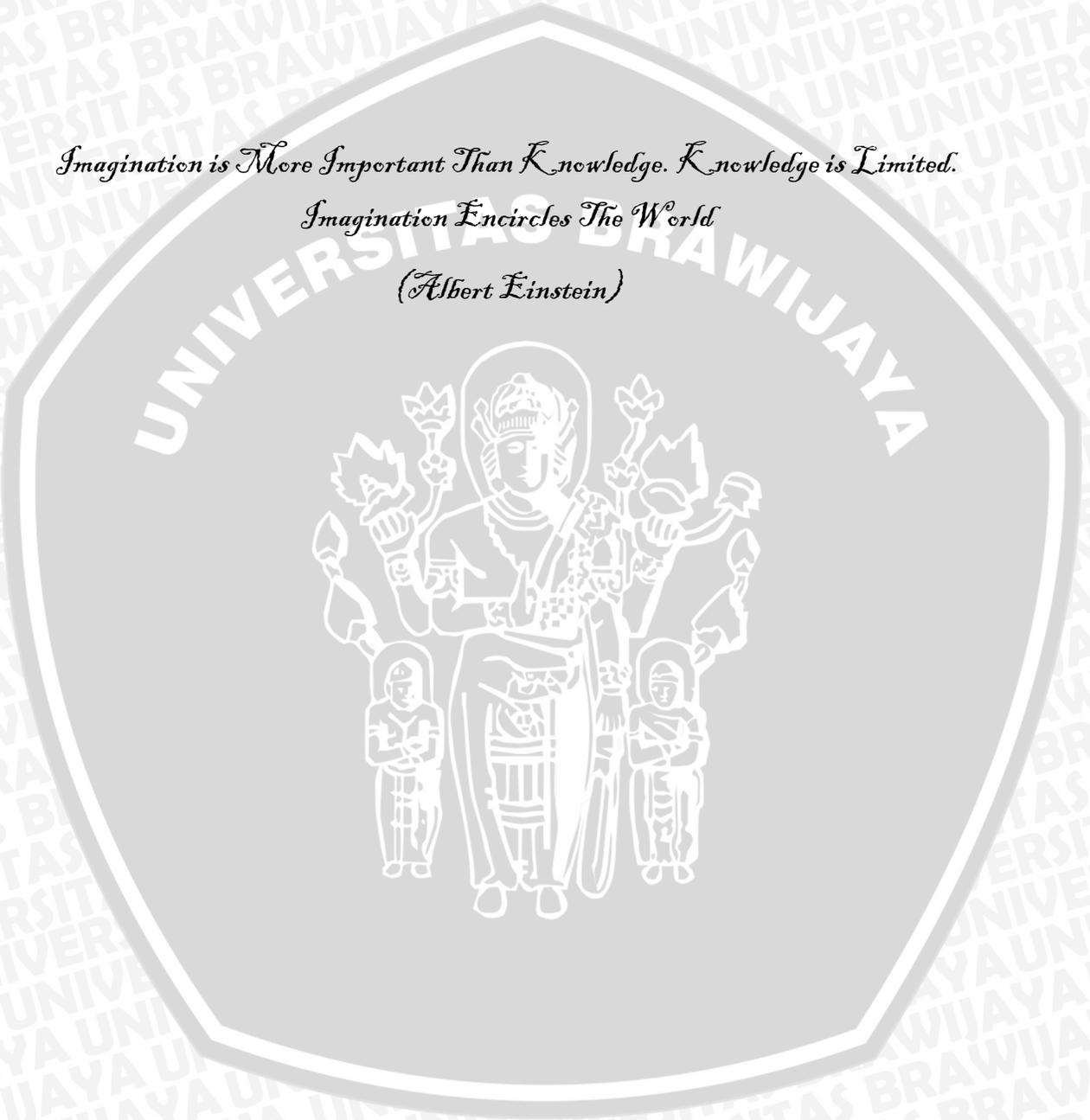
2015

MOTTO

Imagination is More Important Than Knowledge. Knowledge is Limited.

Imagination Encircles The World

(Albert Einstein)



TANDA PERSETUJUAN

Judul : Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi

Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa)

Disusun Oleh : Indra Pratama

NIM : 115030300111014

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Bisnis Internasional



Malang, 22 April 2015

Komisis Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. M. Al. Musadieg, MBA.

Arik Prasetya, S.sos., M.Si., Ph.D



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 20 Mei 2015

Jam : 09.30

Skripsi atas nama : Indra Pratama

Judul : Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses
Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa)

Dan dinyatakan **Lulus**

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Dr. Drs. M. Al Musadieg, MBA.
NIP. 19580501 198403 1 001

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota

Anggota

Djamhur Hamid, Dr., DIP. BUS, M.Si
NIP. 19841110 198010 1 001

Hamidah NU, Dr., S.Sos. M.Si
NIP. 19721117 199802 2 001

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 ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-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, 22 April 2015

Mahasiswa

Indra Pratama
115030300111014



RINGKASAN

Indra Pratama, 2015. **Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa)**, Dr. M. Al Musadieg, MBA dan Arik Prasetya, S.sos., M.Si, Ph.D, 135 Hal + xix.

PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang Konstruksi, *Mechanical* dan *Electrical* yang berada di Bekasi Barat, Jawa Barat, Indonesia. Dalam kegiatannya PT. Pratama Jaya Perkasa sering berhadapan dengan perusahaan asing, terutama perusahaan dari Jepang. PT. Pratama Jaya Perkasa memiliki seorang karyawan asing yang berasal dari Jepang. Perekrutan karyawan asing dari Jepang ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah produksi (dalam hal ini di bidang jasa). Pemilihan karyawan asing dari Jepang dikarenakan banyaknya perusahaan asing yang berasal dari Jepang yang menanamkan investasinya di Indonesia.

Tujuan Penelitian ini untuk menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa dan kendala yang dihadapi . Penelitian ini juga menjelaskan peran dari pemahaman lintas budaya yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa dan apa saja yang menjadi tolak ukur dan hasil dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada dua *key informan* dan lima orang dari divisi terkait, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya yang dimiliki oleh dua orang *key informan* di PT. Pratama Jaya Perkasa cukup baik, khususnya mengenai budaya Jepang. Pemahaman lintas budaya yang baik mengenai budaya Jepang dikarenakan karena pengalaman bekerja dengan orang dan perusahaan Jepang, sedangkan salah satu *key informan* memang berasal dari Jepang. Peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis bisa terlihat dengan banyaknya proyek-proyek dari perusahaan Jepang yang dikerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Kehadiran karyawan asing yang berasal dari Jepang menjadi nilai tambah bagi PT. Pratama Jaya Perkasa. *Relationship* yang baik dan banyaknya relasi bisnis dari Jepang yang dimiliki karyawan asing tersebut membuat PT. Pratama Jaya Perkasa bisa lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari *customer* Jepang. Tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



SUMMARY

Indra Pratama, 2015. **The need for Cross-Cultural Understanding In Business Negotiation Process (A Research Study of PT. Pratama Jaya Perkasa)**, Dr. M. Al Musadieq, MBA dan Arik Prasetya, S.sos., M.Si, Ph.D, 135 pages + xix.

PT. Pratama Jaya Perkasa is a service company specializing in the field of Construction, Mechanical and Electrical located in West Bekasi, West Java, Indonesia. In the activities of PT. Pratama Jaya Perkasa often dealing with foreign companies, especially companies from Japan. PT. Pratama Jaya Perkasa has a foreign employee who came from Japan. Recruitment of foreign employees of Japan aims to increase the amount of production (in this case in the field of services). Selection of foreign employees from Japan because many foreign companies from Japan who invest in Indonesia.

The purpose of this study was to describe the factors that influence the process of business negotiations PT. Pratama Jaya Perkasa and the obstacles encountered. This study also describes the role of cross-cultural understanding which is owned by PT. Pratama Jaya Perkasa and what are the benchmarks and the results of cross-cultural understanding in the process of business negotiations PT. Pratama Jaya Perkasa.

The method used in this research is a descriptive study with a qualitative approach. Data collection methods used were interviews with triangulation were made to two key informants and five people from related divisions, observation and documentation. The results of this study indicate that cross-cultural understanding which is owned by two key informants in PT. Pratama Jaya Perkasa pretty good, especially on Japanese culture. Good cross-cultural understanding of Japanese culture because as experience working with people and Japanese companies, while one of the key informants did come from Japan. The role of cross-cultural understanding in the process of business negotiations can be seen by the many projects of Japanese companies is done by PT. Pratama Jaya Perkasa. The presence of foreign employees from Japan is an added value for the PT. Pratama Jaya Perkasa. Good relationship and a number of Japanese business relationships owned foreign employees make PT. Primary Jaya Perkasa can more easily gain the trust of Japanese customers. Measure of the success of cross-cultural understanding which is owned by PT. Pratama Jaya Perkasa is getting high profit, high productivity, gain the trust of its customers, and increase business relations. The results of cross-cultural understanding in business negotiation process conducted by PT. Pratama Jaya Perkasa namely the achievement

of the target to get a high profit, high productivity which is owned by PT. Pratama Jaya Perkasa, as well as many business relationships that give credence to provide jobs to the PT. Pratama Jaya Perkasa.





KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul :
“Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa).”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis prodi Bisnis Internasional pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

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 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak M. Kholid Mawardi, S.Sos., M.AB., Ph.D., selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Mussadieg, MBA., selaku ketua dosen pembimbing yang telah banyak membantu, memberikan bimbingan, saran dan masukan serta ilmu yang bermanfaat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Arik Prasetya, S.sos, M.si, Ph.D., selaku anggota dosen pembimbing yang telah banyak membantu, memberikan bimbingan, saran dan masukan serta ilmu yang bermanfaat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Prodi Bisnis Internasional Universitas Brawijaya yang selama ini telah memberikan bimbingan ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Mamaku yang tercinta, yang selama ini selalu memberikan dukungan, semangat, doa dan nasihat yang tiada hentinya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Papaku yang tercinta, yang selama ini selalu memberikan dukungan, semangat, doa dan nasihat serta membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kedua adik-adik saya yang selama ini memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapak Ir. Pratiknyo selaku Presiden Direktur PT. Pratama Jaya Perkasa yang telah berkenan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
11. Seluruh Karyawan PT. Pratama Jaya Perkasa yang telah bersedia membantu penulis dalam mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan.
12. Teman-teman yang selama ini membantu dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini yaitu Amir, Brian, Hafiz, Lalan, Bayu, Ogun, Daniel, Zaky, Al-Lourna, Anggita, Atikah, Puput, Tosan.
13. Keluarga Besar Mahasiswa Administrasi Bisnis FIA UB, khususnya prodi Bisnis Internasional yang telah berjuang bersama-sama selama ini.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	9
1. Kestutis Peleckis (2013).....	9
2. Irina Petrova (2002).....	10
3. Meinghong Sun (2009).....	10
4. Sasha Gray (2012).....	11
5. Clausen (2007).....	12
B. Budaya.....	17
1. Pengertian Budaya.....	17
2. Fungsi Budaya.....	19
3. Unsur-Unsur Budaya.....	19
4. Hambatan Budaya.....	20
C. Negosiasi Bisnis.....	22
1. Pengertian Negosiasi.....	22
2. Pengertian Bisnis.....	23
3. Tujuan dan Fungsi Bisnis.....	24

4. Pengertian Negosiasi Bisnis.....	25
5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Negosiasi Bisnis	26
D. Komunikasi.....	32
1. Pengertian Komunikasi.....	32
2. Proses Komunikasi.....	33
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi.....	34
4. Rintangan dalam Berkomunikasi.....	36
E. Tenaga Kerja Asing.....	36
F. Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis.....	37
1. Pengembangan Mengenai Pemahaman Lintas Budaya.....	40
2. Langkah-langkah Yang Diperlukan Dalam Proses Negosiasi Bisnis.....	41
3. Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dari Berbagai Negara.....	43
4. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis.....	47
G. Kerangka Berfikir.....	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	53
B. Fokus Penelitian.....	54
C. Lokasi Penelitian.....	55
D. Sumber dan Jenis Data.....	56
1. Data Primer.....	56
2. Data Sekunder.....	57
E. Metode Pengumpulan Data.....	57
1. Observasi.....	57
2. Wawancara.....	57
3. Dokumentasi.....	58
4. Triangulasi.....	58
F. Instrumen Penelitian.....	59
1. Pedoman Wawancara.....	59
2. Alat Pencatat dan Alat Perekam.....	59
3. Peneliti.....	59
G. Metode Analisis Data.....	60
1. Reduksi Data.....	60
2. Penyajian Data (<i>Display Data</i>).....	60
3. Menarik Kesimpulan dan Analisis Data.....	61

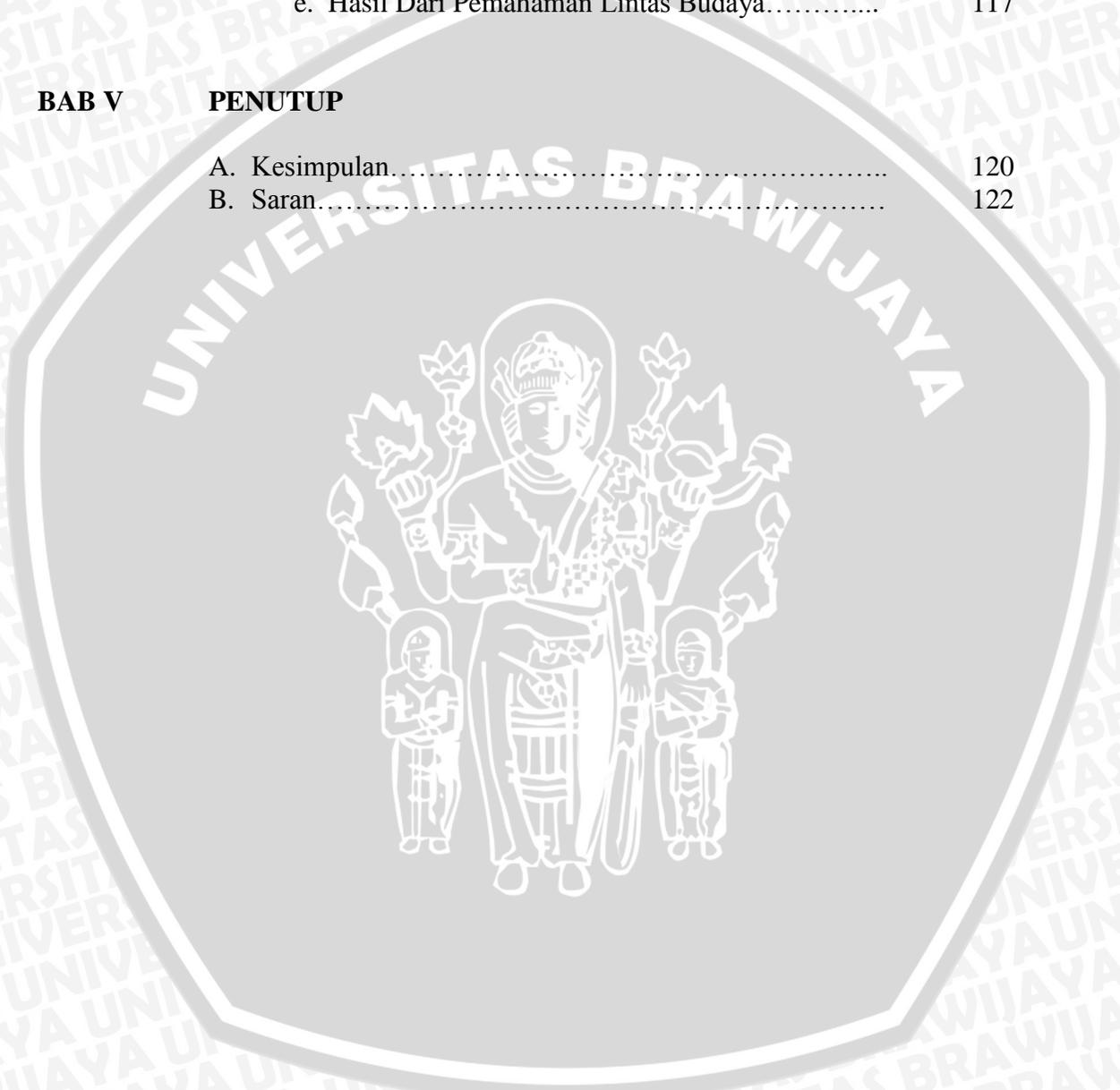
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	62
1. Sejarah Perusahaan.....	62
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	63
3. Logo Perusahaan.....	63
4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	64
5. Lingkup Kerja.....	67
B. Penyajian Data.....	71
1. Hasil Wawancara <i>Key Informan</i>	71
a. <i>Key Informan I</i>	71
b. <i>Key Informan II</i>	76
2. Hasil Wawancara Karyawan.....	78
a. Informan I.....	79
b. Informan II.....	81
c. Informan III.....	84
d. Informan IV.....	86
e. Informan V.....	89
3. Kesimpulan Wawancara.....	91
a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Bisnis.....	91
1) Budaya.....	91
2) Gaya Negosiasi Bisnis.....	92
3) <i>Time Orientation</i>	92
4) <i>Change Tolerance</i>	93
5) <i>Relationship</i>	93
b. Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis.....	94
1) Komunikasi.....	94
2) Hambatan Budaya.....	94
- Etnosentrisme.....	94
- Prasangka.....	95
c. Peran Pemahaman Lintas Budaya.....	95
d. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya.....	96
e. Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya.....	97
4. Analisis dan Interpretasi Data.....	97
a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Bisnis.....	98
1) Budaya.....	98
2) Gaya Negosiasi Bisnis.....	100
3) <i>Time Orientation</i>	102
4) <i>Change Tolerance</i>	105
5) <i>Relationship</i>	106
b. Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis.....	108
1) Komunikasi.....	108
2) Hambatan Budaya.....	109

- Etnosentrisme.....	109
- Prasangka.....	111
c. Peran Pemahaman Lintas Budaya.....	112
d. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya	115
e. Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya.....	117

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	120
B. Saran.....	122



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
2.1	<i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu	14
2.1	Lanjutan <i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu	15
2.1	Lanjutan <i>Mind Mapping</i> Penelitian Terdahulu	16



DAFTAR BAGAN / GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2.1	<i>Time Orientation</i>	29
2.2	<i>Change Tolerance</i>	31
2.3	Model Konsep.....	51
4.1	Logo PT. Pratama Jaya Perkasa.....	63
4.2	Struktur Organisasi PT. Pratama Jaya Perkasa.....	64
4.3	<i>Time Orientation</i>	103



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	124
Lampiran 2. Foto Dokumentasi.....	130
Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian.....	133
Lampiran 4. Curriculum Vitae.....	134



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Budaya memiliki peranan bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Peranan budaya sangat penting terhadap tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis. Banyak kasus yang telah terjadi mengenai kegagalan perusahaan dalam melakukan kerja sama akibat kurang baiknya mereka dalam pemahaman lintas budaya. Salah satu contohnya yaitu kasus antara *Daimler* yang berasal dari Jerman dan *Chrysler* yang berasal dari Amerika Serikat. Dalam Solomon dan Schell (2009 : 25-33), *Daimler* dan *Chrysler*, kedua perusahaan tersebut gagal dalam melakukan kerja sama karena masalah budaya. *Daimler* merasa budaya mereka yang terbaik sehingga pihak *Chrysler* harus mengikuti budaya dari *Daimler*, begitu juga sebaliknya. Perbedaan budaya inilah yang membuat kerja sama dua perusahaan besar ini gagal total.

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

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

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

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

Sudah banyak perusahaan multinasional yang masuk ke Indonesia seperti, Yanmar Indonesia, Epson Indonesia, dan Futaba *corporation*. Pemahaman lintas

budaya dibutuhkan jika ingin melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan tersebut. Untuk itu pemahaman lintas budaya sangat diperlukan bagi perusahaan yang melakukan bisnis internasional.

Banyak faktor yang menyebabkan gagalnya negosiasi lintas budaya, salah satunya karena pemahaman lintas budaya yang rendah yang dimiliki perusahaan, sehingga banyak kesalahpahaman saat melakukan negosiasi bisnis ataupun standar kualitas yang masih rendah di mata perusahaan lain.. Contohnya saja, budaya yang ada di Indonesia yang mudah melakukan toleransi dalam masalah ketepatan waktu dan disiplin akan berbanding terbalik, jika berhadapan dengan perusahaan dari Jepang. Jepang sangat menghargai waktu dan mempunyai standar ketepatan waktu dan disiplin yang tinggi.

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

Banyak perusahaan asing yang membangun pabriknya untuk kegiatan produksi di Bekasi. Untuk itu, perusahaan asing membutuhkan perusahaan yang mampu melakukan instalasi mesin-mesin dan alat-alat yang berhubungan dengan

kegiatan mereka. Setelah melakukan instalasi tersebut, mereka juga harus melakukan *maintenance* terhadap mesin dan alat-alat yang ada di pabrik tersebut. *Maintenance* dilakukan agar mesin dan alat-alat yang digunakan terhindar dari kerusakan yang mengakibatkan kerugian. Untuk itu dibutuhkan perusahaan jasa seperti PT. Pratama Jaya Perkasa.

PT. Pratama Jaya Perkasa sudah banyak dipercaya untuk mengerjakan proyek-proyek dari perusahaan asing. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting dalam melakukan bisnis terutama dalam hal jasa. Terutama jika sudah berurusan dengan perusahaan atau anak perusahaan dari negara lain. Untuk mendapatkan kepercayaan anak perusahaan dari negara lain akan sangat sulit, mengingat perbedaan budaya yang ada. Budaya merupakan faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi (Solomon dan Schell, 2009:9).

PT. Pratama Jaya Perkasa sudah pernah bekerja sama dengan perusahaan dari berbagai negara seperti Jepang, Korea, Prancis dan Indonesia. Dalam praktiknya, direktur dari PT. Pratama Jaya Perkasa turun langsung untuk melakukan negosiasi bisnisnya. Pengalaman yang dia miliki menjadi kunci sukses perusahaan ini untuk dapat bersaing diantara perusahaan jasa lainnya di Bekasi.

PT. Pratama Jaya Perkasa saat ini memiliki karyawan asing yang berasal dari Jepang. Perekrutan karyawan asing dari Jepang ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah produksi (dalam hal ini di bidang jasa). Pemilihan karyawan asing dari Jepang dikarenakan lebih banyaknya perusahaan asing yang berasal dari Jepang yang berada di Bekasi. Dengan bergabungnya karyawan asing

dari Jepang, diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Relasi bisnis yang dimiliki oleh karyawan Jepang tersebut diharapkan dapat meningkatkan jumlah pekerjaan yang didapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Karakter bisnis dan budaya yang sama diharapkan dapat mempermudah proses negosiasi bisnis terhadap perusahaan asing dari Jepang yang dilakukan oleh karyawan asing dari Jepang.

Dalam Penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang konstruksi yaitu PT. Pratama Jaya Perkasa. Banyak perusahaan jasa di bidang konstruksi, *mechanial* dan *elecetrical* di Indonesia, tetapi peneliti memilih PT. Pratama Jaya Perkasa untuk menjadi objek yang diteliti. PT. Pratama Jaya Perkasa sering terlibat dengan pihak asing dalam melakukan negosiasi bisnisnya dan melakukan negosiasi bisnis lintas budaya.

Berdasarkan pada pembahasan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang **Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi pada PT. Pratama Jaya Perkasa).**

B. Rumusan Masalah

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

1. Faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa ?
2. Bagaimanakah peran dari pemahaman lintas budaya terhadap proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa.
2. Untuk menjelaskan peran dari pemahaman lintas budaya terhadap keberhasilan dalam proses negosiasi bisnis oleh PT. Pratama Jaya Perkasa.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pemahaman ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia internasional, khususnya mengenai peranan kesamaan budaya dalam negosiasi bisnis.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sumber informasi apabila diperlukan bagi semua pihak yang melakukan penelitian seperti ini.
2. Secara Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa dan juga perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pelunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis dan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam melakukan negosiasi lintas budaya.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian pada penelitian ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menjelaskan masing-masing bab serta memudahkan bagi pembaca untuk memahami penelitian ini. Sistematika penelitian ini sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai tinjauan pustaka dan berbagai teori sebagai landasan ilmiah yang sesuai dengan pokok permasalahan, yaitu peranan kesamaan budaya dalam negosiasi bisnis, serta hubungannya dengan perkembangan bisnis perusahaan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode-metode penelitian yang akan digunakan, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan jenis data, instrument penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum tentang perusahaan dan pembahasan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan bagi penelitian yang selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Kestutis Peleckis (2013)

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kesalahpahaman bisa terjadi pada saat proses negosiasi bisnis antara budaya yang sama. Peluang untuk terjadinya kesalahpahaman pada saat negosiasi bisnis lintas budaya sangat besar. Negosiator dari berbagai budaya menggunakan strategi dan cara komunikasi yang berbeda, di negara mereka sendiri maupun antar negara lain (Lewicki *et al.* 2001). Memahami budaya dari calon mitra kerja kita sebelum melakukan negosiasi bisnis sangat diperlukan, agar menghindari kesalahpahaman.

Pemahaman lintas budaya sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya sangat diperlukan. Dalam penelitian Kestutis Peleckis menjelaskan bahwa perbedaan budaya bisa mempengaruhi proses negosiasi bisnis. Perbedaan budaya antara negosiator dapat menimbulkan kesalahpahaman pada saat melakukan negosiasi bisnis, akibatnya proses negosiasi bisnis bisa saja gagal. Maka dari itu, pemahaman lintas budaya dibutuhkan untuk menghindari kesalahpahaman pada saat proses negosiasi bisnis dan menetapkan strategi yang tepat sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya sangat diperlukan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah fokusnya. Dalam penelitian Kestutis Peleckis lebih menekankan strategi sebelum melakukan negosiasi bisnis, sementara penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih

menekankan kepada hasil dari pemahaman lintas budaya terhadap keberhasilan negosiasi bisnis dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi negosiasi bisnis lintas budaya.

2. Irina Petrova (2012)

Penelitian ini mengungkap aspek-aspek budaya yang mempengaruhi negosiasi antara negosiator India dan Amerika. Pemahaman lintas budaya yang kurang baik oleh dua negara tersebut menjadi penyebab atas kegagalan negosiasi bisnis India dan Amerika Serikat. Penelitian ini menunjukkan bahwa negosiasi antara negosiator India dan Amerika Serikat menghadapi masalah dan akan menyebabkan negosiasi gagal. Pemahaman lintas budaya yang kurang baik menjadi penyebab kegagalan negosiasi antara negosiator India dan Amerika Serikat.

Negosiator India dan Amerika Serikat memiliki sensitifitas yang berbeda mengenai masalah waktu. Perbedaan gaya komunikasi sangat jelas terlihat, begitu juga dengan strategi bisnisnya. Namun, tidak semua negosiasi bisnis antara negosiator India dan Amerika Serikat mengalami kegagalan karena perbedaan tersebut.

3. Meinghong Sun (2009)

Penelitian ini telah menjelaskan harmonisnya kegiatan bisnis yang dilakukan antara China dan Korea Selatan. Budaya bisnis Korea Selatan dan China memiliki banyak kesamaan karena mereka memiliki akar budaya yang sama, namun karena evolusi budaya yang berbeda, terjadi beberapa perbedaan, tetapi masih ada beberapa kesamaan yang ada.

Hasil dari penelitian ini yaitu kegiatan bisnis yang terjadi antara kedua negara (Cina dan Korea Selatan) meningkat pesat. Asal usul budaya yang sama menjadi faktor harmonisnya kegiatan bisnis antara kedua negara tersebut. Hasil dari perbandingan yang dilakukan telah ditemukan lebih banyak kesamaan perilaku dari Korea dan China dibandingkan dengan perbedaannya. Aktivitas bisnis antara kedua negara ini meningkat pesat karena faktor budaya dan sejarah dimasa lalu. Dalam kasus ini, budaya sangat mempengaruhi aspek-aspek negosiasi antara kedua negara ini.

4. Sasha Gray (2012)

Penelitian ini mengatakan bahwa penting sekali mempelajari pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis. Globalisasi yang terjadi mengharuskan kita untuk memperdalam pemahaman kita terhadap budaya lain. Ketika kita memasuki pasar internasional, bukan hanya kompetensi dari segi teknik yang dibutuhkan, tetapi kemampuan dalam berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki latar belakang dan budaya yang berbeda juga sangat penting.

Penelitian ini mempunyai fokus mengenai perbedaan budaya dalam gaya negosiasi bisnis antara UK dan Manajer Bisnis dari India. Dari penelitian ini, menghasilkan beberapa rekomendasi ketika akan melakukan negosiasi bisnis dengan orang dari British atau dari India. Salah satu rekomendasinya adalah berjabat tangan merupakan salah satu hal yang penting ketika bertemu dengan partner bisnis bagi orang British. Orang British selalu berjabat tangan ketika awal pertemuan dan ketika akan mengakhiri pertemuan begitupun juga dengan orang

dari India. Pria akan berjabat tangan dengan pria dan wanita akan berjabat tangan dengan wanita. Beberapa orang dari India tidak melakukan jabat tangan terhadap lawan jenis karena factor kepercayaan. Sebaiknya sebelum melakukan jabat tangan, biarkan mereka terlebih dahulu yang menawarkan jabat tangan.

5. Clausen (2007)

Penelitian ini membahas isu-isu budaya dalam komunikasi bisnis lintas budaya. Komunikasi lintas budaya dipandang sebagai proses yang rumit. Penelitian ini membahas mengenai *headquarters* yang berasal dari Denmark dan partner aliansi mereka yang berasal dari Jepang. Kerja sama mereka tentu akan menghadapi tantangan yaitu perbedaan budaya. Gaya komunikasi dari Denmark dan Jepang tentu berbeda, karena dipengaruhi oleh budaya mereka masing-masing. Mereka dituntut untuk menumbuhkan rasa percaya dan membangun hubungan yang baik agar kerja sama mereka berjalan dengan lancar. Komunikasi yang baik akan menumbuhkan hubungan yang baik antara partner bisnis. Untuk itu, penting sekali untuk memahami *culture perspective* dari partner bisnis kita agar komunikasi dapat berjalan dengan lancar.

Hasil penelitian didapatkan beberapa perbedaan yaitu pihak Jepang dan Denmark memiliki perspektif yang berbeda dalam menghadapi berbagai keputusan. Contohnya pihak Jepang dalam mengambil keputusan harus melalui beberapa hirarki atau struktur oraganisasi terlebih dahulu sehingga terkesan rumit dan memakan waktu. Perusahaan Jepang ingin memastikan bahwa proyek yang

dikerjakan akan berjalan sempurna, meskipun itu memakan waktu cukup banyak.

Sementara itu pihak Denmark lebih fleksibel dalam mengambil keputusan. Mereka tidak terlalu terikat oleh struktur organisasi. Menurut mereka, kreativitas dan rasa tanggung jawab itu tidak terikat oleh struktur organisasi.



Tabel 2.1 *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kestutis 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>	Persiapan sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya sangat diperlukan. Persiapan mengenai pemahaman lintas budaya sebelum melakukan negosiasi bisnis dapat mempengaruhi hasil dari negosiasi bisnis.
2.	Irina Petrova (2012)	<i>Culture and Negotiation : The Role of Culture in Business Negotiations Between Indian and United States Companies.</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya manakah yang mempengaruhi proses negosiasi antara negosiator India dan Amerika Serikat. Selain itu, mengeksplorasi aspek-aspek tertentu dari budaya nasional yang berpotensi menyebabkan gesekan atau kesalahpahaman sepanjang negosiasi yang berdampak dari hasil negosiasi.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data penelitian ini adalah data sekunder.	Penelitian ini menunjukkan bahwa negosiasi antara negosiator India dan Amerika Serikat menghadapi masalah dan menyebabkan kegagalan dalam negosiasi. Negosiator India dan Amerika Serikat memiliki sensitifitas yang berbeda mengenai masalah waktu. Perbedaan gaya komunikasi sangat jelas terlihat, begitu juga dengan strategi bisnisnya. Namun, tidak semua negosiasi bisnis antara negosiator India dan Amerika Serikat mengalami kegagalan karena perbedaan tersebut.

Sumber : Olahan Penulis (2015)

Tabel 2.1 Lanjutan *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Meinghong Sun (2009)	<i>A Comparison of Business Negotiation Between Korea and China.</i>	Untuk mengetahui perilaku negosiasi antara Korea dan China dan melakukan perbandingan mengenai perilaku negosiasi antara Korea dan China.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penerapan studi kasus untuk mengembangkan penelitian	Hasil dari perbandingan yang dilakukan ditemukan lebih banyak kesamaan perilaku dari Korea dan China dibandingkan dengan perbedaannya. Aktivitas bisnis antara kedua negara ini meningkat pesat karena faktor budaya dan sejarah dimasa lalu. Dalam kasus ini, budaya sangat mempengaruhi aspek-aspek negosiasi antara kedua negara ini.
4.	Sasha Gray (2012)	<i>A Study of Negotiation Styles Between Business Managers from UK and Indian Cultural Backgrounds.</i>	Untuk mengetahui betapa pentingnya pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis internasional, dan mengetahui perbedaan gaya negosiasi antara manajer dari UK dan dari India	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif	Hasil dari penelitian ini ditemukannya perbedaan gaya negosiasi antara manajer dari UK dan India serta beberapa rekomendasi dan saran ketika berhadapan dengan manajer yang berasal dari UK dan India.

Sumber : Olahan Penulis (2015)

Tabel 2.1 Lanjutan *Mind Mapping* Penelitian Terdahulu

No.	Nama (Tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Clasuen (2007)	Corporate Communication Challenges: A 'Negotiated' Culture Perspective	Untuk mengetahui berbagai perbedaan dari perspektif pihak Jepang dan Denmark dalam menghadapi berbagai keputusan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian didapatkan beberapa perbedaan yaitu pihak Jepang dan Denmark memiliki perspektif yang berbeda dalam menghadapi berbagai keputusan. Contohnya pihak Jepang dalam mengambil keputusan harus melalui beberapa hirarki atau struktur organisasi terlebih dahulu sehingga terkesan rumit dan memakan waktu. Perusahaan Jepang ingin memastikan bahwa proyek yang dikerjakan akan berjalan sempurna, meskipun itu memakan waktu cukup banyak. Sementara itu pihak Denmark lebih fleksibel dalam mengambil keputusan. Mereka tidak terlalu terikat oleh struktur organisasi. Menurut mereka, kreativitas dan rasa tanggung jawab itu tidak terikat oleh struktur organisasi.

Sumber : Olahan Penulis (2015)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini berjudul perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis pada PT. Pratama Jaya Perkasa. Penelitian ini menganalisis mengenai peran dari pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis, tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya, hasil dari pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa, faktor-faktor yang mempengaruhi dan kendala pada saat negosiasi bisnis lintas budaya. Objek penelitian ini yaitu dua *key informan* yang memegang jabatan strategis di PT. Pratama Jaya Perkasa. Salah satu dari *key informan* adalah karyawan asing dari Jepang. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama melakukan penelitian yang berkaitan dengan perlunya pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis.

B. Budaya

1. Pengertian Budaya

Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya adalah keseluruhan dari pengetahuan, sikap, dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu. Pemikiran yang sama juga dikemukakan oleh Koentjaraningrat dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) budaya sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar.

Soemardjan dan Soemardi dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya adalah semua hasil karya rasa dan cipta masyarakat. Contoh hasil karya masyarakat adalah teknologi dan budaya kebendaan dan budaya jasmaniah. Budaya kebendaan itu diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya.

“Culture is the unique character of a social group. It encompasses the values and norms shared by members of that group. It is the economic, social, political, and religious institutions that direct and control current group members and socialize new members” (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens dalam Brett, 2000 : 99).

Hogan (2005 : 8) menjelaskan bahwa budaya (berasal dari bahasa latin yaitu *cultura e*, yang berarti untuk menumbuhkan. Budaya mengacu pada norma-norma dan nilai-nilai bahwa sekelompok individu berbagi untuk contoh ini dapat mencakup cara orang berpikir, bertindak, berinteraksi satu sama lain, dan membuat keputusan. Hal ini juga mendefinisikan apa yang orang makan, apa yang mereka kenakan, apa yang mereka anggap benar atau salah, dan masih banyak lagi (Bannon *et al.*, 2003 :15)

“Culture is the integrated sum total of learned behavioural traits that are shared by members of a society”. (Terpstra dalam Daeri, 2008 : 18).

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

2. Fungsi Budaya

Menurut Maryati dan Suryawati (2001 : 112), manusia dan masyarakat selalu menghadapi kekautan-kekuatan yang tidak selalu menguntungkan dirinya. Kekuatan-kekutan yang tidak menguntungkan tersebut bisa berasal dari luar dirinya misalnya kekuatan alam. Selain itu, manusia dan masyarakat juga membutuhkan kepuasan, baik kepuasan spiritual maupun kepuasan material. Sebagian besar kebutuhan manusia dan masyarakat tersebut dapat dipenuhi oleh budaya yang bersumber dari masyarakat itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa fungsi budaya menurut Maryati dan Suryawati (2001 : 112) :

- a. Hasil karya manusia melahirkan teknologi atau kebudayaan kebendaan. Teknologi memiliki sedikitnya dua kegunaan, yakni melindungi masyarakat dari ancaman lingkungannya dan memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk memanfaatkan alam
- b. Karsa masyarakat yang merupakan perwujudan norma dan nilai-nilai sosial dapat menghasilkan tata tertib dalam pergaulan kemasyarakatan. Karsa merupakan daya manusia untuk melindungi diri terhadap kekuata-kekuatan lain yang ada di dalam masyarakat.
- c. Di dalam budaya juga terdapat perilaku (*patterns of behaviour*) yang merupakan cara-cara masyarakat untuk bertindak atau berkelakuan yang sama dan harus diikuti oleh semua anggota masyarakat tersebut.

3. Unsur-Unsur Budaya

Melvile J. Herskovits dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 110) menyebutkan ada 4 unsur pokok budaya, yaitu alat-alat teknologi, sistem ekonomi, keluarga, dan kekuasaan politik. Bronislow Malinowski dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 110), menyebutkan ada empat unsur budaya, yaitu :

- a. Sistem norma-norma yang memungkinkan kerja sama antara anggota masyarakat.
- b. Organisasi ekonomi.
- c. Alat-alat dan lembaga atau penugasa pendidikan seperti keluarga.
- d. Organisasi kekuatan.

Kluckhohn dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 111) menyebutkan tujuh unsur budaya, yakni :

- a. Peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, alat-alat rumah tangga, senjata, alat-alat produksi, dan transportasi.
- b. Mata pencaharian hidup dan sistem-sistem ekonomi (pertanian, peternakan, sistem produksi, dan sistem distribusi)
- c. Sistem kemasyarakatan (sistem kekerabatan, organisasi politik, sistem hukum, dan sistem perkawinan)
- d. Bahasa (seni rupa, seni suara, dan seni gerak)
- e. Sistem pengetahuan
- f. Sistem kepercayaan (religi).

4. Hambatan Budaya

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

a. Etnosentrisme

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

Etnosentrisme seperti sebuah jendela persepsi di mana orang-orang dari satu budaya membuat evaluasi subjektif atau kritis dari orang-orang yang memiliki budaya yang berbeda (Porter & Samovar dalam Northouse 2013 : 385). Sebagai contoh, beberapa orang Amerika berpikir bahwa prinsip-prinsip demokrasi di Amerika Serikat lebih unggul dari negara lain. Mereka sering gagal untuk memahami kompleksitas budaya lain. Etnosentrisme merupakan

kecenderungan untuk berpikir bahwa nilai-nilai budaya kita miliki merupakan sesuatu yang paling benar dan paling baik. (Gudykunst & Kim dalam Northouse, 2013 : 385).

Etnosentrisme bisa menjadi hambatan yang besar untuk melakukan negosiasi bisnis yang efektif karena akan membuat orang tidak sepenuhnya memahami atau menghormati sudut pandang orang lain. Sebagai contoh, jika budaya satu orang menghargai prestasi individu, mungkin sulit bagi orang tersebut untuk memahami orang lain yang memiliki budaya yang lebih menekankan kolektivisme (orang yang bekerja bersama-sama secara keseluruhan). Demikian pula, jika satu orang meyakini dan menghormati otoritas, orang itu mungkin merasa sulit untuk memahami seseorang yang menantang otoritas atau tidak mudah tunduk kepada otoritas. Semakin besar rasa etnosentris kita, semakin sedikit peluang kita untuk terbuka atau toleran dari tradisi atau praktek-praktek budaya orang lain.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan etnosentrisme merupakan persepsi yang menganggap budaya sendiri lebih baik dari budaya lain. Etnosentrisme dapat membuat seseorang atau suatu kelompok menganggap rendah budaya lain sehingga tidak bisa menghormati atau memahami budaya lain.

b. Prasangka

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

tidak berdasar. Hal ini mengacu pada penilaian tentang orang lain berdasarkan keputusan atau pengalaman sebelumnya.

Prasangka melibatkan generalisasi yang tidak fleksibel yang tahan terhadap perubahan atau bukti yang bertentangan (Pontoretto dan Pedersen dalam Northouse, 2013 : 386). Prasangka sering dianggap dalam konteks ras (misalnya, Amerika Eropa vs Afrika Amerika), tetapi juga berlaku di berbagai bidang seperti jenis kelamin, usia, orientasi seksual, dan konteks lain. Meskipun prasangka bisa menjadi hal yang, tetapi biasanya lebih kearah yang negatif.

C. Negosiasi Bisnis

1. Pengertian Negosiasi

Negosiasi merupakan proses untuk mencapai suatu kesepakatan yang pada dasarnya adalah seni dari persuasi (Pruitt dalam Northouse, 2013). Ketika akan melakukan bisnis internasional, bukan hanya memerlukan kompetensi teknis yang mendalam, tetapi juga kompetensi untuk berinteraksi dengan orang-orang dari berbagai latar belakang dan budaya yang berbeda. Budaya yang berbeda dapat mempengaruhi gaya negosiasi dari seseorang (Usunier, 2003:30).

Negosiasi internasional adalah negosiasi antara berbagai negara dan wilayah. Karena sistem perbedaan politik dan ekonomi dunia, mereka memiliki sejarah yang berbeda dan tradisi budaya. Sebenius (2002 : 4-12) menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis secara signifikan dan tak terduga. Negosiasi adalah bagian penting dari pengembangan bisnis di pasar manapun. (Xiaohua *et al* 2003 : 286-303).

“a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise”. Lax dan Sebenius dalam Gelfand dan Brett (2004 : 143).

Suatu proses negosiasi selalu melibatkan dua orang atau lebih. Negosiasi merupakan proses untuk mendapatkan kesepakatan terbaik antara dua kepentingan atau lebih (McCormarck, 1995). Negosiasi merupakan interaksi antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai suatu kesepakatan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang bersangkutan. Forsyth (2009) mendefinisikan negosiasi yaitu merupakan proses negosiasi melibatkan hal-hal yang seimbang antara dua pihak sehingga negosiator tidak hanya mendapatkan apa yang dia inginkan, tetapi juga mendapatkan apa yang dia inginkan dengan cara yang terbaik. Mencapai tujuan yang diinginkan dalam proses negosiasi memang menjadi target utama, tetapi akan lebih baik lagi jika berhasil mencapai kesepakatan dalam negosiasi dengan cara yang baik.

2. Pengertian Bisnis

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

Bisnis dapat dipandang sebagai sebuah sistem menyeluruh yang menggabungkan sub-sistem yang lebih kecil yang disebut industri. Setiap industri dibentuk dari banyak perusahaan yang terdiri dari berbagai ukuran perusahaan

dengan berbagai produk yang dihasilkannya. Masih menurut Sukardi dan Sari (2007 : 1), bisnis merupakan hal- hal yang bersifat komersial.

Dengan kata lain sebuah bisnis bisa diartikan sebagai perusahaan atau sesuatu yang bernilai komersial baik dalam sektor swasta maupun publik yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Huat *et al* dalam Sukardi dan Sari (2007 : 2), mendefinisikan bisnis sebagai suatu sistem memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Madura dalam Sukardi dan Sari (2007 : 2) mendefinisikan bisnis yaitu suatu organisasi, badan usaha, atau perusahaan yang menyediakan barang atau jasa yang diinginkan oleh konsumen.

3. Tujuan dan Fungsi Bisnis

Sukardi dan Sari (2007 : 2) tujuan suatu bisnis adalah melayani kebutuhan konsumen yang dilakukan oleh orang-orang (dalam hal ini pemilik) yang mencari keuntungan. Orang-orang yang membuat bisnis melihat kesempatan membuat produk yang belum ditawarkan oleh perusahaan (bisnis lain). Dengan menyediakan suatu produk yang diinginkan oleh konsumen yang diharapkan mereka dapat memperoleh profit (keuntungan).

Sukardi dan Sari (2007 : 3-4) membagi fungsi bisnis menjadi dua bagian yaitu fungsi mikro dan fungsi makro :

a. Fungsi Mikro

Fungsi mikro sebuah bisnis merupakan kemampuan aktivitas bisnis dalam memberikan kontribusi pada pihak-pihak yang berkepentingan secara langsung terhadap proses penciptaan nilai perusahaan, yaitu :

- 1) Pekerja/karyawan

Karyawan merupakan input yang berharga bagi perusahaan dan memiliki kepentingan yang berbeda dengan manajer. Kalau karyawan mementingkan kinerjanya, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi dari para karyawannya. Perbedaan inilah yang sering menimbulkan konflik.

2) Dewan Komisaris

Dewan komisaris adalah sekumpulan orang-orang yang mewakili para pemegang saham, yang memiliki kedudukan yang independen terhadap manajemen dan kadang-kadang mereka bisa meminta manajemen untuk melakukan perubahan-perubahan.

3) Pemegang saham

Para pemegang saham memiliki kepentingan dan tanggung jawab tertentu terhadap perusahaan sebesar saham yang mereka miliki dalam perusahaan tersebut.

b. Fungsi makro

Sebuah bisnis yang berfungsi makro, bisnis harus dapat memberikan kontribusinya pada pihak-pihak yang terlibat secara tidak langsung dalam pembentukan dan pengendalian bisnis, yaitu :

1) Masyarakat sekitar perusahaan

Keberadaan perusahaan diharapkan dapat memberi kontribusi positif bagi masyarakat sekitar seperti pemberian santunan, beasiswa, rekrutmen karyawan dan pengendalian lingkungan. Tapi perusahaan tidak boleh melakukan aktivitas bisnis yang dapat merusak lingkungan dan kehidupan masyarakat sekitar.

2) Bangsa dan negara

Tanggung jawab perusahaan terhadap bangsa dan negara diwujudkan dalam kewajibannya membayar pajak. Meskipun ada perbedaan antara fungsi mikro dan fungsi makro, akan tetapi suatu organisasi bisnis tidak dapat memilih untuk fokus pada fungsi saja, karena semua fungsi tersebut ada dalam bisnis sekecil apapun.

4. Pengertian Negosiasi Bisnis

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

Ketika melakukan aliansi strategis bisnis internasional, negosiasi bisnis dan negosiasi multilateral telah menjadi penting (Graham, Mintu, & Rodgers, 1994). Gulbro & Herbig (1998) menunjukkan bahwa untuk mencapai kesepakatan yang sukses, penting sekali untuk menghilangkan cara pandang untuk bersaing antara perwakilan kedua belah pihak.

Dari pembahasan tersebut, negosiasi bisnis merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih yang bersifat komersil dan mempunyai tujuan dan kepentingan masing-masing pihak untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Negosiasi Bisnis

Konflik sering muncul karena perbedaan persepsi, preferensi, gaya perilaku dan ini mengakibatkan risiko akan gagalnya negosiasi (Buckley dan Casson, 1988 : 31-34). Perbedaan budaya, pluralisme hukum, faktor-faktor moneter, keragaman ideologi dan ketidakpastian lainnya merupakan bagian dari negosiasi bisnis internasional, karena berbagai budaya akan bertemu dalam proses negosiasi (Luo dan Shenkarb, 2002). Budaya dan harapan antar budaya mempengaruhi semua transaksi bisnis, budaya merupakan faktor yang meliputi etika bisnis (Pitta *et al*, 1999).

Menurut Pitta *et al* (1999) budaya perusahaan didasarkan pada waktu-diuji dan praktek-praktek tradisional praktek bisnis dan cara berpikir untuk jangka panjang, yang berlangsung selama ratusan atau bahkan ribuan tahun, di mana, dan telah membentuk budaya bisnis di negara yang berlaku. Christopher *et. al* (2005) menemukan bahwa nilai-nilai budaya menciptakan perbedaan cara negosiasi,

sehingga sangat berguna untuk menemukan dan memahami hubungan antara strategi budaya dan negosiasi negara lain. Perilaku negosiator dirasakan tergantung pada fokus negosiator lain di sisi lain perilaku, kemampuan untuk belajar, untuk memahami dan melakukan evaluasi. Oleh karena itu, kurangnya pengetahuan mengenai manajemen lintas budaya, akan mengakibatkan kegagalan dalam negosiasi atau kesalahpahaman.

a. Budaya

Budaya merupakan variabel penting yang mempengaruhi negosiasi internasional dan kinerja. Nilai-nilai dan norma-norma yang termasuk dalam kebudayaan, dapat mempengaruhi negosiasi baik kuat atau lemah (Christopher *et al*, 2005). Liu *et al* (2012) berpendapat bahwa budaya, dalam suatu kelompok dapat menentukan tidak hanya pendekatan hubungan dalam negosiasi dan setelah (tarif yang dinegosiasikan), tetapi juga kemungkinan untuk mempengaruhi hasil negosiasi.

Budaya dalam suatu kelompok dapat mempengaruhi proses negosiasi dan hasil dari negosiasi. Negosiasi antar budaya merupakan proses yang kompleks dari interaksi antara dua atau lebih perusahaan, organisasi, atau senyawanya, yang berasal dari berbagai negara dan berusaha memahami satu sama lain (Rao dan Schmidt, 1998).

Para penulis ini menunjukkan bahwa strategi negosiator dipengaruhi oleh beberapa faktor utama: Kepercayaan diri dari negosiator, kepemilikan alternatif, latar belakang konflik, waktu yang tersedia, keberlanjutan sosial, etika, tata krama, afiliasi politik, dan jarak budaya. Luo dan Shenkarb dalam Peleckis (2013 : 95)

menulis bahwa tim perunding nasional mengungkapkan perilaku dan gaya negosiasi, bisa terbentuk tergantung dari geografi, sejarah, agama.

b. Gaya Negosiasi Bisnis

Sebelum pembeli dan penjual dapat terlibat dalam bisnis, mereka perlu menegosiasikan mengenai perjanjian atau kontrak. Budaya individu masing-masing pihak akan menentukan jalan dari berpikir, nilai-nilai, norma-norma dan perilaku (Simintiras & Thomas, 1998).

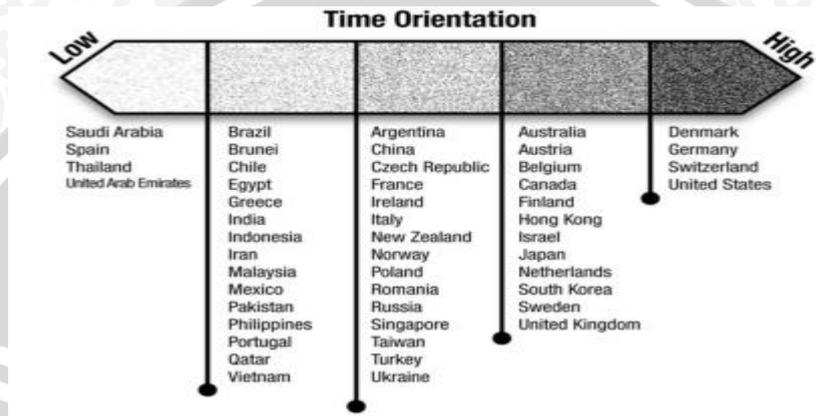
Cara berpikir dan perilaku seseorang bisa dipengaruhi oleh budaya yang dimilikinya. Setiap orang memiliki budaya yang berbeda-beda, dengan perbedaan budaya yang dimiliki, cara berpikir, perilaku dan norma-norma akan berbeda satu sama lain.

Gulbro & Herbig (1998) menunjukkan bahwa budaya yang berbeda dapat menghasilkan gaya negosiasi yang berbeda. Gaya yang berbeda dalam negosiasi bisnis adalah produk dari perbedaan dalam komunikasi, protokol, strategi persuasi, dan karakteristik pribadi, termasuk, tekad, fleksibilitas, dan adaptasi (Hung, 1998). Mereka mengkhususkan diri dalam negosiasi dan perlu memahami gaya negosiasi orang lain yang tinggal di negara yang berbeda dengan mempelajari keyakinan budayanya dan norma-normanya (Chang, 2005).

c. Time Orientation

Solomon dan Schell (2009 : 167-168) mengatakan bahwa *Time orientation* bisa disebut *high* jika seseorang bisa mengontrol atau mengatur jadwal dan waktunya serta bisa menepati janjinya tepat waktu sesuai dengan jadwal yang dibuatnya sendiri. Sedangkan *low time orientation* merupakan seseorang yang tidak

bisa mengontrol atau mengatur waktunya dengan baik. Jadwal yang dibuat masih bisa berubah karena pengaruh orang lain, hal tersebut mempengaruhi manajemen kerjanya, kepekaan terhadap agenda yang dibuat dan perencanaan jangka panjang dan jangka pendeknya.



Gambar 2.1 *Time Orientation*

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

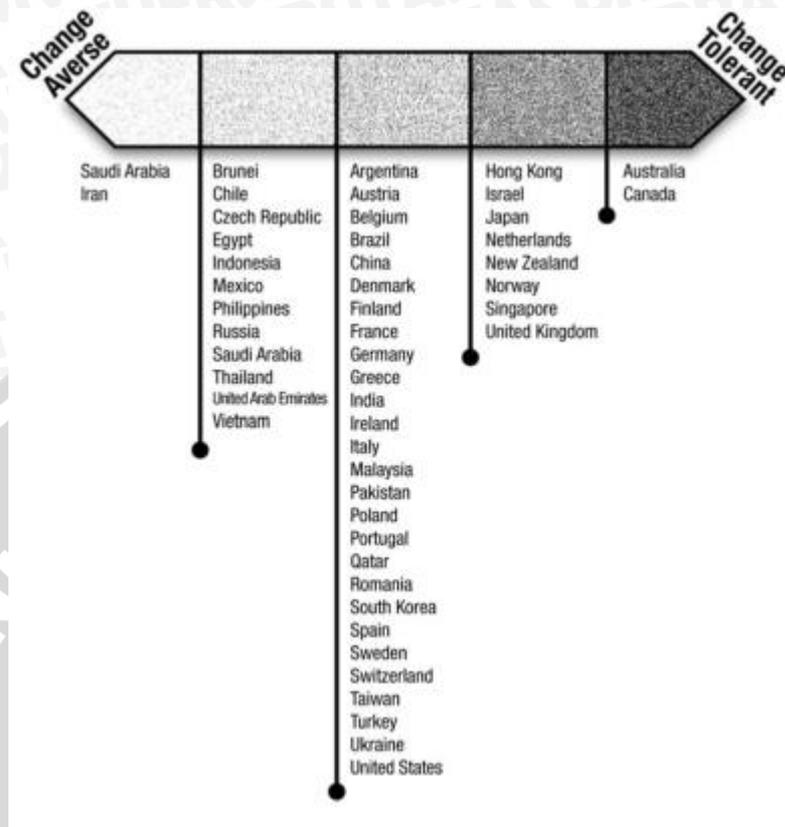
Gambar 2.1 merupakan *time orientation* dari berbagai negara. Setiap negara memiliki *time orientation* yang berbeda. Jepang dan Korea Selatan adalah salah satu negara yang memiliki *time orientation* yang tinggi. Semua kegiatan harus tepat pada waktunya dan tidak bisa mentolerir keterlambatan, sedangkan Perancis cenderung lebih fleksibel. Indonesia memiliki *time orientation* yang paling rendah dibandingkan dengan Jepang, Korea Selatan, dan Perancis.

“ *Time orientation is both simple and complex. It is simple to recognize. You can see it in the promptness of meeting start times, the speed with which people move, and how important it is to get something done on schedule. At the same time it is complex. It is often compounded by other cultural dimensions, such as the need for harmony in the workplace and the importance of investing in relationships*”. (Solomon and Schell, 2009 : 168)

Time Orientation merupakan cara pandang seseorang mengenai waktu. Mereka yang memiliki *time orientaiton* tinggi dan sangat menghargai waktu. Mereka memiliki pemikiran bahwa sangat penting dalam melakukan pertemuan bisnis dan menyelesaikan pekerjaan harus tepat pada waktunya sesuai dengan *schedule* yang telah dibuat.

d. *Change Tolerance*

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



Gambar 2.2 *Change Tolerance* berbagai negara

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

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

e. Relationships

Solomon dan Schell (2009 : 117) mengatakan bahwa *Relationship* menggambarkan betapa pentingnya membangun koneksi dan membangun



kepercayaan terhadap kolega bisnis kita. Studi kasus dalam Solomon dan Schell (2009 : 115-117) , Anke Puscher adalah warga negara Belanda yang bekerja untuk sebuah perusahaan multinasional pemasaran pos yang terkenal yang berkantor pusat di Belanda. Anke telah bergabung dengan perusahaan selama delapan tahun di berbagai peran manajemen komersial internasional. Selama masa jabatannya, ia didorong inisiatif untuk melakukan pengembangan bisnis di negara-negara Eropa, dan ketika ia ditawarkan jabatan di Shanghai pada awal 2006, dia antusias menerimanya. Perusahaan percaya dia punya cukup pengalaman internasional untuk mengambil tantangan baru meskipun ia hanya tahu sedikit mengenai China. Anke mempunyai partner bisnis yang berasal dari China, saat ia ingin melakukan ekspansi ke dalam pasar China, Anke meminta tolong kepada partnernya yang berasal dari China. Mereka memiliki hubungan yang baik, dan Anke berhasil memasuki pasar di china dan merebut konsumen. Karena bantuan dari partner China, Anke berhasil menaklukan pasar di China.

Relationship yang baik juga bisa mempengaruhi negosiasi bisnis. Memiliki hubungan yang baik antara *partner* bisnis, dapat mempermudah dalam proses negosiasi bisnis. Membangun kepercayaan terhadap *partner* bisnis sangat penting. Jika sudah memiliki kepercayaan yang tinggi antara *partner* bisnis, negosiasi bisnis akan semakin mudah saja.

D. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Davis dalam Mankunegara (2005 : 143) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang

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

Berdasarkan pengertian yang sudah diungkapkan oleh para ahli, maka komunikasi bisa diartikan sebagai suatu proses interaksi antara satu orang atau lebih dengan tujuan untuk meberikan informasi, ide, atau pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut akan mengerti dan menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang kita inginkan.

2. Proses Komunikasi

Davis *et al* dalam Mangkunegara (2005 : 145) mengemukakan tiga model proses komunikasi yaitu :

a. Model Proses Komunikasi Menurut Keith Davis

Davis dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa “*The communication process is the method by which a sender reaches a receiver with a message. It requires si steps wether the two parties talk, use hand signals, or employe some other means of communication*”.

Berdasarkan pendapat Davis tersebut, proses komunikasi merupakan suatu metode di mana pengirim pesan (*sender*) dapat menyampaikan pesannya kepada penerima pesan (*receiver*). Hal ini memerlukan enam tahap, apakah

mereka berbicara, menggunakan isyarat, atau melakukan beberapa tujuan lain dari komunikasi.

b. Model Proses Komunikasi Menurut Andrew E. Sikula

Sikula dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa "*The Process of communication is best explained in terms of a model featuring a sequences or series of steps*". (Proses komunikasi adalah sangat baik dijelaskan dalam bentuk suatu model yang menggambarkan serangkaian tahapannya).

c. Model Proses Komunikasi Menurut George S. Odiorne

Odiorne dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa "*Communication includes all behavior which results in an exchange of meaning. It includes everything you do which transmits intentions or ideas to another, or by which he or she transmits ideas and intention to you*".

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa komunikasi termasuk semua perilaku yang dihasilkan dari saling bertukar pengertian. Hal tersebut termasuk segala sesuatu yang dilakukan dalam menyampaikan maksud atau ide-ide kepada orang lain.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Mangkunegara (2005:149) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

1) Keterampilan *Sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan

2) Sikap *Sender*

Sikap *Sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *Sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

3) Pengetahuan *Sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* secepat mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4) Media Saluran yang Digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

1) Keterampilan *Receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

2) Sikap *Receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti lagi bagi *receiver*. Maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

3) Pengetahuan *Receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

4) Media Saluran Komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima

atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

4. Rintangan dalam berkomunikasi

Ada tiga rintangan dalam berkomunikasi, yaitu rintangan pribadi, rintangan fisik, dan rintangan bahasa. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Davis dalam Mangkunegara (2005) bahwa “*Three types of barriers are personal, physycal, and systematic*”

- a. Rintangan Pribadi
Rintangan pribadi yang dimaksud adanya hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.
- b. Rintangan Fisik
Rintangan Fisik yang dimaksud adalah terlalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara *sender* dan *receiver*. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara, SSB (*Single Side Band*), dan alat komunikasi lainnya.
- c. Rintangan Bahasa
Rintangan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata. Misalnya kata atos, *sender* orang Sunda dalam pesannya bermaksud mengatakan atos itu berarti sudah, sedangkan *receiver* orang Jawa menerima pesan tersebut dengan pengertian atos itu keras.

E. Tenaga Kerja Asing

Persaingan global yang terjadi saat ini semakin ketat. Globalisasi memungkinkan orang dari berbagai belahan dunia untuk bekerja di negara manapun. Persaingan yang sangat ketat ini yang membuat berbagai perusahaan merekrut tenaga kerja asing yang dianggap mampu mengangkat daya saing perusahaan.

Tenaga kerja asing dalam UUD Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 pasal 1 ayat 13 diartikan sebagai warga negara asing pemegang visa dengan

maksud bekerja di wilayah Indonesia. Tenaga kerja asing berbeda dengan ekspatriat. Ekspatriat merupakan sumber daya manusia yang ditugaskan oleh kantor pusat dari sebuah perusahaan untuk bekerja di negara tempat anak perusahaan berada, sedangkan tenaga kerja asing tidak ditugaskan oleh kantor pusat suatu perusahaan.

Berdasarkan peraturan Menteri nomor PER.02/MEN/III/2008 perekrutan tenaga kerja asing dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam mengisi kekosongan keahlian dan kompetensi di bidang tertentu yang tidak dapat ter-cover oleh tenaga kerja lokal.

F. Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis

Budaya jelas mempengaruhi setiap aspek dari negosiasi bisnis. Budaya juga mempengaruhi cara berkomunikasi, persepsi, struktur negosiasi, dan gaya tawar-menawar yang pada akan menentukan sifat hasil dan bentuk perjanjian (Bangert dan Pirzada, 1992). Zhang *et al* (2009) menjelaskan bahwa faktor budaya adalah salah satu bagian yang paling penting atas keberhasilan atau kegagalan dalam negosiasi di mana orang-orang dengan berbagai budaya bertemu bersama.

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

Hofstede (1991) mengemukakan budaya nasional dapat mempengaruhi negosiasi seseorang. Menurut Lewicky dan Litterer (1985), faktor-faktor keberhasilan yang paling penting dalam negosiasi adalah persiapan dan perencanaan. Dengan perencanaan yang efektif dan penetapan tujuan, kebanyakan negosiator dapat mencapai tujuan mereka. Tanpa itu, hasil terjadi lebih secara kebetulan daripada apa yang negosiator lakukan. Pentingnya persiapan yang cermat untuk negosiasi lintas budaya harus ditekankan, karena sebagian besar masalah negosiasi disebabkan oleh perbedaan budaya, bahasa, dan lingkungan.

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

Persiapan sebelum negosiasi sangat penting agar proses negosiasi bisa berjalan dengan lancar dan sukses. Pemahaman lintas budaya yang baik akan memudahkan proses negosiasi bisnis lintas budaya, karena jika negosiator telah mempertimbangkan perbedaan budaya dan melakukan persiapan yang baik, maka

konflik yang disebabkan oleh perbedaan budaya dapat diminimalisir, dan mitra bisnis akan merasa nyaman untuk melakukan negosiasi karena mereka akan merasa budaya mereka telah dihormati dan dipahami. Semua ini secara tidak langsung mempengaruhi hasil negosiasi bisnis. Persiapan yang baik dapat mengurangi *culture shock* dan berdampak pada kinerja negosiator selama proses negosiasi bisnis.

Perbedaan budaya akan berdampak pada negosiasi dengan berbagai cara, terutama dalam negosiasi lintas budaya. Negosiasi adalah salah satu tugas komunikasi yang paling menantang dalam bisnis (Gilsdorf, 1997).

Semua orang berkomunikasi sepanjang waktu. Tidak peduli apa yang kita bicarakan, ketika individu berbicara dengan orang lain itu disebut komunikasi. Dalam negosiasi, ketika negosiator bernegosiasi dengan pihak lain, membuat konsesi, tawar-menawar, membujuk dan berdebat, dll, semua ini adalah proses komunikasi. Komunikasi dipengaruhi oleh budaya karena perspektif budaya yang berbeda.

Praktek Negosiasi berbeda dari budaya ke budaya (Weiss,1994). Hal ini sangat jelas bahwa budaya dapat mempengaruhi bagaimana individu merasakan sifat dan fungsi negosiasi. Setiap elemen budaya akan diinterpretasikan dengan cara yang sama sekali berbeda. Hal ini sangat jelas berbagai interpretasi memiliki berbagai efek pada gaya negosiasi. Pada langkah persiapan, perbedaan budaya hanya ditulis di atas kertas, tetapi selama proses negosiasi semua perbedaan akan tercermin oleh berbagai perilaku negosiasi mitra. Jika perbedaan-perbedaan budaya tidak dapat diperlakukan dengan baik dan dihormati, maka konflik dapat dengan

mudah meningkat. Jadi dalam rangka untuk melakukan negosiasi, negosiator harus mempelajari gaya negosiasi pihak lain. Budaya nasional dapat mempengaruhi cara dan karakteristik negosiator selama proses negosiasi.

Perilaku selama proses negosiasi umumnya dipandang sebagai penentu utama dari hasil negosiasi (Peterson dan Lucas, 2001). Berbagai perilaku negosiasi karena latar belakang budaya yang berbeda akan menimbulkan masalah dan konflik. Perbedaan budaya merupakan faktor utama dari proses negosiasi bisnis, yang mempengaruhi hasil negosiasi bisnis lintas budaya. Perbedaan budaya yang terlihat selama proses negosiasi bisnis dapat mempengaruhi keberhasilan negosiasi bisnis lintas budaya.

1. Pengembangan Mengenai Pemahaman Lintas Budaya

Dalam era globalisasi ini, perusahaan membutuhkan karyawan yang memahami masalah lintas budaya. Wild *et al* (2013) mengungkapkan ada beberapa cara untuk dapat mengembangkan pola pikir global mengenai pemahaman lintas budaya :

a. **Adaptasi Budaya.**

Manajer membutuhkan kemampuan untuk mengubah perilaku mereka ketika bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda. Langkah pertama dalam melakukan hal ini adalah mampu mengembangkan pengetahuan seseorang tentang budaya asing. Langkah kedua adalah untuk bertindak atas pengetahuan itu dan mengubah perilaku sesuai budaya tersebut. Manajer dengan pola pikir global dapat mengevaluasi orang lain dengan cara melihat budaya seseorang.

b. **Bridging the Gap**

Sebuah kesenjangan yang besar dapat muncul antara teori dan praktek, ketika ide-ide manajemen barat yang diterapkan dalam budaya Timur. Sedangkan prinsip-prinsip manajemen AS sering diterima dalam bisnis di seluruh dunia.

c. **Building Global Mentality**

Perusahaan dapat menerapkan teknik kepribadian-pengujian untuk mengukur bakat seorang manajer. Sebuah tes pola pikir global mengevaluasi keterbukaan individu dan fleksibilitas, pemahaman tentang prinsip-prinsip

global, dan kemampuan pelaksanaan strategi. Hal ini juga dapat mengidentifikasi bidang apa saja yang membutuhkan pelatihan dan menghasilkan daftar program yang direkomendasikan.

d. Flexibility Is Key

Budaya lokal memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku seseorang. Manajer Jepang dan Korea sama dengan manajer AS dalam hal mengambil keputusan, mereka menunggu petunjuk dan berkonsultasi dengan rekan-rekannya. Manajer Barat di Timur Tengah harus belajar untuk bekerja dalam hierarki yang kaku untuk sukses, meskipun menunjukkan rasa hormat terhadap yang lain dan secara universal dihargai, menghormati bisa didefinisikan secara berbeda dari satu negara ke negara.

Barbash dan Taylor (1997) menunjukkan bahwa budaya meliputi agama, jenis kelamin, bahasa, kasta, etnis, dan orientasi seksual. Sejak sub-budaya, budaya dan super-budaya bergabung dan berkembang, sementara yang kurang dibatasi dari sebelumnya, gagasan budaya lebih berpori dan bervariasi dari sebelumnya (Barbash & Taylor, 1997). Agar memahami budaya yang berbeda, menurut Chu (1997) ada 5 saran yang akan membantu untuk memahami budaya lain:

- a. Waspadalah terhadap pandangan stereotip dari orang asing.
- b. Lihat kemanusiaan orang di tengah-tengah keragaman budaya di dunia.
- c. Mengakui skala yang berbeda nilai dalam masyarakat non-Barat.
- d. Mengembangkan empati manusia dan kepedulian aktif untuk orang lain.
- e. Membedakan antar-hubungan antara bahasa dan budaya, studi.

2. Langkah-langkah yang diperlukan Dalam melakukan Bisnis Lintas Budaya

Hoecklin dalam Ball (2000 : 349) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam melakukan bisnis antar budaya, yaitu :

1) Persiapkan diri

Persiapkan diri dengan cara mempelajari budaya dari pihak yang akan bernegosiasi. Banyaklah membaca mengenai etika sosial dan bisnis, sejarah dan cerita rakyat, situasi terkini (termasuk hubungan antara negara asal dan tujuan

pasar), nilai-nilai kultur, geografis, sumber kebanggaan (seniman, musisi, olahragawan), agama, struktur politik, dan hal-hal lainnya seperti mata uang dan jam operasional bisnis.

2) Pahami budaya lain

Orang Amerika selalu mengamati jam tangannya. Di banyak negara, orang Amerika dianggap sebagai orang yang selalu terburu-buru dengan kata lain, tidak ramah, sombong, dan tidak bisa dipercaya. Di negara-negara lain, orang Jepang dan Jerman dianggap sebagai orang yang terobsesi dengan ketepatan waktu. Dengan persiapan yang matang dalam menghadapi orang dari berbagai lintas budaya, kita dapat menyesuaikan diri terhadap budaya-budaya dari berbagai lintas budaya.

3) Bangun kepercayaan

Perbedaan budaya merupakan salah satu masalah dalam proses negosiasi lintas budaya. Tidak mudah untuk mempelajari budaya asing dalam waktu singkat, untuk itu membangun kepercayaan antara partner akan sangat penting bagi kelancaran hubungan bisnis. Perbedaan budaya tidak akan ada artinya jika kedua belah pihak sudah memiliki hubungan yang baik.

4) Bahasa

Penerjemah sangat dibutuhkan dalam negosiasi bisnis lintas budaya. Penerjemahan harus dilakukan oleh profesional yang menguasai kedua bahasa dengan lancar, yang memiliki sensitivitas kosakata terhadap nuansa dan konotasi, dan bisa memahami idiom dan perumpamaan dari masing-masing budaya. Seorang penerjemah biasanya sangat diperlukan dan dapat membantu

meskipun salah satu pihak bisa berbicara bahasa pihak lainnya. Perusahaan bisa juga merekrut tenaga kerja asing yang memiliki budaya yang sama.

5) Hormati budayanya

Sikap dan perilaku pada saat proses negosiasi bisnis merupakan faktor yang sangat penting. Negosiator yang ditugaskan harus memahami dan menghormati budaya dari pihak yang akan bernegosiasi.

3. Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dari Berbagai Negara

Pemahaman lintas budaya negara lain akan sangat membantu ketika menghadapi orang yang memiliki budaya yang berbeda. Perbedaan budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam proses negosiasi bisnis. Kurangnya pengetahuan mengenai budaya negara lain dapat menjadi penyebab kegagalan dari negosiasi bisnis.

Pemahaman lintas budaya sangat diperlukan ketika akan melakukan negosiasi bisnis lintas budaya dengan orang dari berbagai negara yang memiliki karakteristik berbeda. Memahami budaya dan karakteristik calon mitra bisnis dari negara yang berbeda akan semakin memperbesar peluang untuk berhasil dalam negosiasi bisnis lintas budaya.

a. Jepang

Elashmawi (2011 : 57-74) menjelaskan ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika berhadapan dengan orang yang berasal dari Jepang :

1. Senyuman yang dilakukan orang Jepang tidak selalu menunjukkan rasa senang, mungkin saja mencerminkan rasa tidak suka atau tidak nyaman.

2. Orang Jepang akan membungkukan badannya ketika memberi salam. Ada baiknya untuk ikut membungkuk ketika memberi salam.
3. Bagi orang Jepang, kontak mata secara langsung merupakan hal yang tidak sopan.
4. Ketika orang Jepang menepuk kepalanya, itu mengindikasikan bahwa mereka kecewa dan tidak mengerti apa yang sedang di bicarakan.
5. Orang Jepang memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi, mereka sangat menghargai waktu, mereka tidak segan untuk membatalkan negosiasi bisni jika ada salah satu pihak yang terlambat atau tidak tepat waktu.
6. Dalam berkenalan dengan relasi Jepang, jangan menyapa mereka dengan nama depannya. Orang Jepang lebih suka menggunakan nama belakangnya.
7. Untuk membangun hubungan relasi yang kuat, orang Jepang senang melakukan kegiatan seperti karaoke dan minum-minum bersama mitra kerjanya.

b. Korea

Korea hampir memiliki budaya bisnis yang sama dengan negara Asia lainnya seperti China dan Jepang. Elashmawi (2011 : 83-103) menjelaskan ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika berhadapan dengan orang yang berasal dari Korea :

1. Orang Korea akan menilai seseorang dari bagaimana cara bertindak dan berbicara seseorang pada saat pertama kali bertemu.
2. Pada saat pertemuan pertama, mereka akan membungkukan badan ketika memberi salam.

3. Orang Korea saat memerhatikan pakaian ketika berbisnis. Menurut mereka, pakaian mencerminkan jabatan seseorang.
4. Memperlihatkan kemarahan didepan publik dianggap tidak sopan dan dapat merusak hubungan bisnis.
5. Mengarahkan jari kepada seseorang dianggap tidak sopan.
6. Menanyakan masalah umur dianggap tidak sopan.
7. Sama seperti orang Jepang, orang Korea membangun hubungan yang baik dengan mitra bisnis mereka dengan cara melakukan kegiatan seperti karaoke, dan minum-minum.
8. Banyak perusahaan dari berbagai negara frustrasi ketika sudah berhasil melakukan kesepakatan negosiasi bisnis dengan perusahaan dari Korea. Perusahaan dari Korea cenderung sulit atau mengulur-ngulur waktu untuk melakukan pembayaran ketika sudah waktunya.

c. Perancis

Elashmawi (2011 : 195-200) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika berhadapan dengan orang yang berasal dari Perancis :

1. Orang Perancis sangat senang dengan orang yang mengetahui dan menghargai budaya mereka.
2. Orang Perancis melakukan jabat tangan dengan cepat.
3. Jangan bertanya mengenai umur dan keluarganya ketika baru saja bertemu.
4. Orang Perancis sangat senang dengan humor dan cerita yang lucu
5. Jangan membicarakan masalah bisnis jika berada di restoran.

6. Ketika sedang melakukan kegiatan makan bersama dengan mitra bisnis dari Perancis, jangan menyisakan makanan. Menyisakan makanan dianggap tidak sopan.
7. Jangan menaruh tangan di saku celana ketika berbicara dengan mitra bisnis dari Perancis.

d. Indonesia

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki banyak sekali budaya.

Elashmawi (2011 : 113-127) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika berhadapan dengan orang yang berasal dari Indonesia :

1. Tingkat kedisiplinannya cukup rendah. Ketika ada pertemuan bisnis, biasanya orang Indonesia akan terlambat.
2. Orang Indonesia akan memberikan salam setiap kali bertemu dengan orang.
3. Ketika sedang berbicara, kontak mata sangat direkomendasikan. Orang Indonesia menganggap tidak sopan, jika berbicara tidak menatap matanya.
4. Menyentuh kepala dianggap tidak sopan.
5. Orang Indonesia menghargai orang yang sopan terhadap mereka. Budaya Indonesia terkenal dengan keramahan dan sopan santunnya.
6. Orang Indonesia akan merasa sangat dihargai ketika nama mereka disebutkan beserta gelarnya dan prestasi selama karirnya.
7. Masalah tentang agama, tradisi, dan budaya merupakan hal yang sensitif. Orang Indonesia tidak senang dengan orang yang tidak menghargai agama, tradisi, dan budaya mereka.

8. Jangan menggunakan pulpen atau alat tulis berwarna merah ketika menuliskan sesuatu atau untuk tanda tangan. Warna merah dianggap sebagai rasa marah dan tidak sopan.

4. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis

Kusdi (2009 : 92) mengatakan bahwa berkaitan dengan strategi dan tujuan organisasi, efektivitas merupakan suatu topik yang penting untuk dibahas. Terutama untuk organisasi-organisasi bisnis, yang ditujukan untuk mengejar laba setinggi tingginya dengan biaya serendah-rendahnya, masalah efektivitas merupakan topik yang hangat dibahas karena merupakan ukuran suatu strategi sudah tepat atau tidak. Efektivitas perusahaan dapat dianggap merupakan hasil dari strategi.

Ternyata efektivitas bukan merupakan sesuatu yang dapat dengan mudah dinilai secara objektif. Memang, secara sederhana efektivitas dapat didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi mampu merealisasikan berbagai tujuannya (Robbins dalam Kusdi, 2009 : 92). Tetapi, dari beberapa contoh berikut ini, efektivitas sesungguhnya adalah suatu konsep yang mengandung ambiguitas dan tidak jarang mengandung ukuran-ukuran yang kontradiktif, dengan kata lain, definisi tersebut belum bisa menjelaskan kenyataan sebenarnya yang dihadapi oleh organisasi.

Studi kasus dalam Kusdi (2009 : 92), produksi rata-rata pegawai Toyota adalah 57,7 buah mobil per tahun, sementara Ford hanya mencapai produktivitas 16,1 buah mobil per tahun. Toyota hanya menghabiskan biaya tenaga kerja sebesar

\$630 per mobil, sementara ford mencapai \$2379 per mobil. Akan tetapi, perhatikan ukuran berikut : Ford memperoleh laba \$555 per mobil, sementara Toyota \$466. Menurut anda , mana yang lebih efisien disini, Toyota atau Ford ? Atau contoh lain bagaimana mengukur efektivitas sebuah universitas : Apakah dari presentase jumlah kelulusannya ? Apakah dari jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan oleh para staf pengajar ? Apakah presentase minat mahasiswa yang membaca buku dipergustakaan ? Apakah dari presentase lulusan yang diterima dalam dunia kerja ?

Contoh-contoh tersebut bisa saja diperluas, baik pada organisasi bisnis maupun publik. Banyak yang sudah dilakukan peneliti dan praktisi organisasi untuk mengatasi masalah ini. Mereka pada akhirnya membuat suatu kesimpulan bahwa : (1) dalam organisasi tidak bisa diukur dengan kriteria tunggal, (2) fungsi fungsi yang berbeda dalam organisasi tidak bisa diukur dari aspek proses atau cara (*means*) maupun aspek hasil (*outcomes*) Dengan perkataan lain, tidak ada kriteria efektivitas yang berlaku secara universal.

Ada empat pendekatan yang berkembang dalam menetapkan kriteria efektivitas menurut Robbins dalam Kusdi (2009 : 92). Di awal pembahasan, terjadi perdebatan sengit antara pendekatan *goal-attainment* dan pendekatan *system*. Pendekatan pertama lebih menekankan bahwa suatu organisasi bisa dikatakan efektif andai mampu mewujudkan berbagai tujuannya dengan baik. Ini merupakan pendekatan paling sederhana, seperti definisi yang sudah dibahas sebelumnya. Dengan kata lain, ukuran keberhasilannya dilihat hanya dari pencapaian hasil (*ends*). Sebaliknya, pendekatan *system* lebih menekankan pada proses. Pendekatan

ini mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh input, memproses input tersebut, menyalurkan output, sekaligus mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam *system* organisasi.

Kemudian ada pendekatan lain yaitu, *strategic constituency*. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa efektivitas organisasi merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memuaskan tuntutan dari berbagai pihak (*stakeholder*), yaitu berbagai pihak yang memiliki posisi strategis yang menentukan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Dalam setiap organisasi atau perusahaan memiliki pihak-pihak strategis yang dapat menentukan kelangsungan organisasi atau perusahaan yang perlu dipenuhi tuntutannya. Tolak ukur dari pendekatan ini diukur dari kemampuan menyeimbangkan sejumlah komponen ini dengan sebaik-baiknya.

Pendekatan terakhir, yaitu *competing values*, dalam pendekatan ini menjelaskan bahwa setiap organisasi pada dasarnya memiliki titik berat efektivitasnya. Dalam pendekatan ini ada empat tipe ukuran-ukuran efektivitas yang dapat disesuaikan dengan jenis organisasinya dan posisinya dalam *life-cycle*. Lebih jauh lagi, titik berat ukuran efektivitas organisasi menurut pendapat ini disesuaikan dengan keinginan *stakeholdernya*.

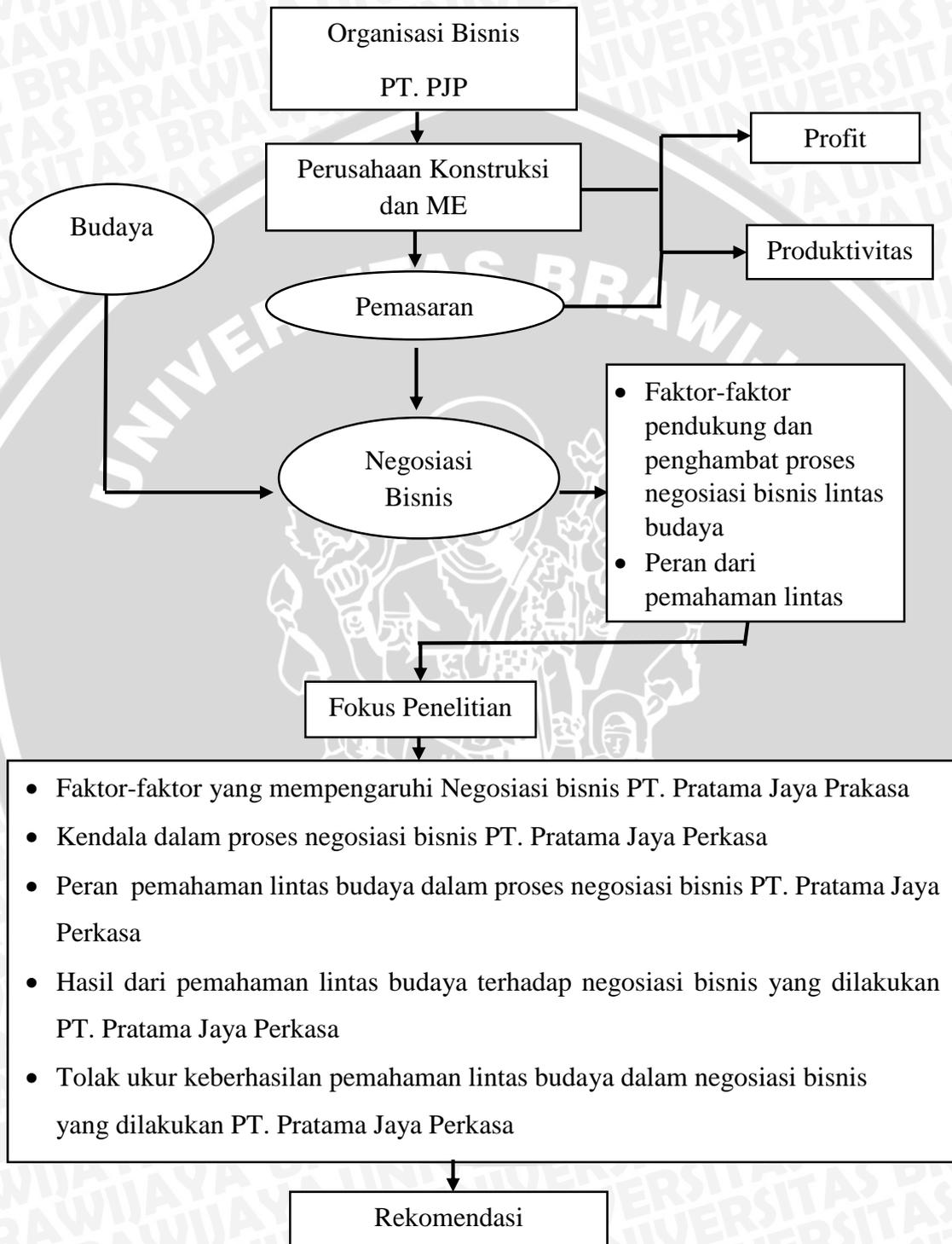
Robbins dalam Kusdi (2009 : 93) mendefinisikan efektivitas organisasi yaitu : *“the degree to which an organization attains its short-(end) and long-term (means) goals, the selection of which reflects strategic constituencies, the self-interest of the evaluator, and the life stage of the organization.* Efektivitas organisasi merupakan sejauh mana organisasi bisa mencapai berbagai target jangka pendek maupun

jangka panjang yang telah ditetapkan, dimana target dan tujuan-tujuan itu sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, sangat sulit untuk menentukan tolak ukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Penjelasan tersebut dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis. Keberhasilan pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis dapat diukur dari target perusahaan itu sendiri. Apakah perusahaan sudah mencapai target jangka pendek maupun jangka panjang sesuai dengan keinginan atau target yang sudah ditentukan sebelumnya.



G. Kerangka Berfikir



Gambar 2.3 Model Konsep

Sumber : Olahan Penulis (2015)

1. PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, *mechanical and engineering*.
2. PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan profit.
3. Setelah melakukan pemasaran dan mendapatkan *customer*, PT. Pratama Jaya Perkasa akan melakukan proses negosiasi bisnis.
4. Budaya akan mempengaruhi jalannya proses negosiasi bisnis yang dilakukan. Pemahaman lintas budaya yang baik sangat diperlukan.
5. Dalam melakukan negosiasi bisnis, ada faktor-faktor yang dapat mendukung ataupun menghambat jalannya proses negosiasi bisnis.
6. Peran dari pemahaman lintas budaya diharapkan dapat membantu dan membuat presentase keberhasilan dalam proses negosiasi bisnis menjadi lebih besar.
7. Dari pembahasan tersebut, muncul fokus dari penelitian ini yang akan diteliti dan di analisis.
8. Setelah melakukan penelitian dan analisis data, peneliti akan menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti. Peneliti akan mengobservasi dan mengamati permasalahan dengan terjun langsung ke lapangan. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2012 : 5) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode penelitian yang digunakan akan disesuaikan dengan permasalahan serta pengalaman peneliti pada saat melakukan penelitian di lapangan. Ini disebabkan karena yang akan diteliti merupakan fenomena yang sifatnya tidak pasti.

Peneliti memilih metode kualitatif karena menyesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti. Pemilihan metode penelitian yang tepat dan sesuai dengan pokok bahasan yang di diteliti, akan membantu peneliti untuk mendapatkan data yang relevan dan tepat sesuai dengan permasalahan.

Menurut Moleong (2012 : 11) pendekatan deskriptif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata – kata, gambar, dan bukan angka – angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan – kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengkajian perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis studi pada PT. Pratama Jaya Perkasa . Fokus penelitian ini mempunyai tujuan dan memiliki makna sebagai batasan penelitian, dengan maksud agar obyek yang diteliti tidak akan melebar luas. Fokus penelitian ini ditunjukkan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitiannya agar penelitian yang dilakukan dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah dibuat untuk menjelaskan perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis studi kasus pada PT. Pratama Jaya Perkasa. Fokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa.
 - a. Budaya
 - b. Gaya Negosiasi Bisnis
 - c. *Time Orientation*
 - d. *Change Tolerance*
 - e. *Relationships*

2. Kendala dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya

Perkasa

- a. Komunikasi
- b. Hambatan Budaya
 - Etnosentrisme
 - Prasangka

3. Pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi yang dilakukan PT. Pratama

Jaya Perkasa

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

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah dilakukannya penelitian.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pratama Jaya Perkasa yang memiliki kantor di Ruko Sentra Niaga Blok BB No. 1B Harapan Indah – Bekasi Barat, Jawa Barat.

Peneliti memilih lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Ketertarikan penulis untuk mengetahui perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh karyawan asing di PT. Pratama Jaya Perkasa.

2. PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan salah satu perusahaan jasa di bidang konstruksi, *mechanical*, dan *elecetrical* yang cukup disegani di kawasan industri JABABEKA.
3. Perusahaan ini telah banyak mendapat kepercayaan untuk melakukan proyek – proyek dari perusahaan asing.

D. Sumber dan Jenis Data

Lofland dan Lofland dalam Moleong (2012 : 47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata – kata dan tindakan , selebihnya adalah data – data tambahan dan lain – lain.

Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang utama untuk mendasari penelitian ini dan didapat secara langsung. Peneliti akan secara langsung mencari data yang dibutuhkan dengan cara melakukan observasi, dan wawancara dan dokumentasi kepada informan yang dianggap oleh peneliti, sebagai sumber data yang akurat. Informan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Direktur dari PT. Pratama Jaya Perkasa, Ir. Pratiknyo
- 2) Karyawan asing yang berasal dari Jepang, Kawai Yosuke
- 3) Karyawan dari divisi yang berkaitan, divisi *administration*, *marketing*, *purchasing*, dan *engineering divison*.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data yang didapat secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen dari PT. Pratama Jaya Perkasa, literatur, artikel, jurnal mengenai perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Marshall dalam Sugiono (2010 : 403) menyatakan bahwa "*through observation, the researcher learn about behaviour and the meaning attached to those behaviour*". Peneliti akan mengamati secara langsung kondisi lokasi penelitian, kemudian mengenai pemahaman lintas budaya, analisis proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa, serta data lain yang mendukung.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan atas pertanyaan itu (Moelong, 2012 : 186). Wawancara digunakan sebagai salah satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari pihak yang sudah ditentukan. Peneliti akan melakukan wawancara secara langsung kepada informan yang dibutuhkan untuk pengumpulan data. Peneliti menggunakan teknik wawancara secara terstruktur untuk memudahkan

mendapatkan data, namun peneliti akan mencoba untuk fleksibel apabila arah wawancara mulai berubah dengan memberikan pertanyaan secara spontan.

3. Dokumentasi

Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan semakin lengkap jika didukung dengan dokumen atau data yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi diperlukan agar hasil dari penelitian semakin kredibel dan dapat dipercaya. Bogdan mengatakan dalam Sugiono (2010 : 422) bahwa hasil penelitian akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi : pengambilan foto yang berhubungan dengan perusahaan dan kondisi perusahaan, catatan hasil dari wawancara yang dilakukan dengan narasumber, pengarsipan dokumen.

4. Triangulasi

Peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti mengecek kembali hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dari para informan. Sugiono (2010 : 423) menyatakan bahwa triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada . Nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh meluas, tidak konsisten atau kontradiksi.

Peneliti menggunakan triangulasi dalam pengumpulan data untuk memperoleh data yang lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dan membantu peneliti melakukan pengumpulan data. Instrument penelitian pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar pertanyaan- pertanyaan yang diajukan kepada informan pada saat wawancara dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Berikut ini adalah pedoman wawancara yang digunakan oleh peneliti :

2. Alat Pencatat dan Alat Perekam

Alat pencatat yang digunakan dalam penelitian ini adalah bolpoin dan buku catatan. Bolpoin digunakan peneliti untuk mencatat segala informasi yang ada dilapangan ke dalam buku catatan. Alat perekam yang digunakan adalah kamera dan *handphone*. Kamera digunakan untuk merekam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan data secara visual. *Handphone* bisa digunakan untuk merekam percakapan dan mencatat semua yang berhubungan dengan data yang dibutuhkan. Kedua instrumen ini digunakan untuk melengkapi dan membantu dalam menyusun data, sehingga peneliti dapat menghindari kesalahan terhadap apa yang telah diamati.

3. Peneliti

Peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian ini. Dengan pengetahuan yang dimiliki, peneliti mengamati dan mengobservasi objek

penelitian yang kemudian data yang telah didapat akan diolah menjadi hasil penelitian.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif (*Interactive Model of Analysis* menurut Miles dan Huberman (2014:8). Dalam model ini ada tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus.

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan teknik dalam penelitian kualitatif yang meliputi merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting menurut tema yang diteliti, dan membuang data yang tidak perlu (Sugiono, 2010:431). Peneliti akan melakukan proses seleksi data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dilakukan. Peneliti akan mengambil data yang diperlukan dan membuang data yang tidak diperlukan. Tujuannya agar penelitian tetap pada fokus penelitian dan tidak keluar dari fokus penelitian.

2. Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data merupakan informasi yang telah tersusun dari apa yang telah diamati oleh peneliti. Peneliti akan melakukan penyajian data setelah data

yang telah diperoleh oleh peneliti sudah melalui tahap reduksi data atau telah melalui proses seleksi data. Penyajian data dilakukan agar peneliti lebih mudah untuk memahami permasalahan yang terkait dengan penelitian sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan. Dengan penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3. Menarik Kesimpulan dan Analisis Data

Peneliti akan menarik kesimpulan dan melakukan analisis data setelah melakukan reduksi data dan penyajian data. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah melewati berbagai tahap dan ketika semua data yang dibutuhkan terkumpul sudah diolah oleh peneliti. Peneliti akan menarik kesimpulan dari hasil wawancara, melakukan pembahasan dari beberapa data yang telah diperoleh terkait pemahaman lintas budaya dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa. Penarikan kesimpulan dan analisis data ini dapat diketahui dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, wawancara dan dokumentasi yang disamakan dengan kenyataan yang ada di lapangan dan sesuai uji kualitas yang telah peneliti lakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. Pratama Jaya Perkasa

PT. Pratama Jaya Perkasa berdiri pada tahun 2001 sebagai perusahaan yang aktif bergerak di bidang jasa kontraktor umum, terutama untuk pembangunan *mechanical* dan *electrical*, tetapi perusahaan juga telah terlibat dalam pembangunan bangunan industri, gedung bertingkat tinggi, pergudangan baja tower, baja *StorageTank*, jembatan, hanggar, *Oil & Gas Industry*, *Jetty* dan bangunan komersial lainnya.

PT. Pratama Jaya Perkasa dimiliki dan dikelola oleh orang asli Indonesia yaitu Ir. Pratiknyo. Beliau sudah memiliki pengalaman dan reputasi yang baik di masa lalu dan telah mendapat kepercayaan dari berbagai perusahaan untuk mengerjakan proyek-proyek yang berhubungan dengan *mechanical* dan *electrical*. Sebelum mendirikan PT. Pratama Jaya Perkasa, beliau pernah bekerja di CINIPON AIR TECH, PT. NAGAMAS yang dikelola oleh orang asing, yaitu Jepang.

PT. Pratama Jaya Perkasa memiliki kantor yang berdomisili di daerah Jakarta Timur selama 5 tahun, dari tahun 2001-2006. Pada tahun 2007, kantor dari PT. Pratama Jaya Perkasa pindah ke daerah Bekasi yang mempunyai alamat di Ruko Sentra Niaga

Blok BB No. 1B Harapan Indah – Bekasi Barat, Jawa Barat. Pemindahan kantor dari Jakarta Timur ke Bekasi Barat karena kegiatan dan proyek-proyek yang dikerjakan lebih banyak di daerah Bekasi dan kawasan industrinya.

2. Visi dan Misi PT. Pratama Jaya Perkasa

a. Visi

Menjadi perusahaan jasa *contractor* yang memiliki *Quality, Integrity*, dan *Realibility* yang tinggi dengan mengedepankan kepuasan *customer*.

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan
- 2) Meningkatkan nilai perusahaan melalui inovasi dan kreativitas
- 3) Melakukan pengembangan kualitas sumber daya manusia
- 4) Menjalankan usaha dengan penuh kejujuran dan memperhatikan manfaat bagi semua pihak.

3. Logo Perusahaan

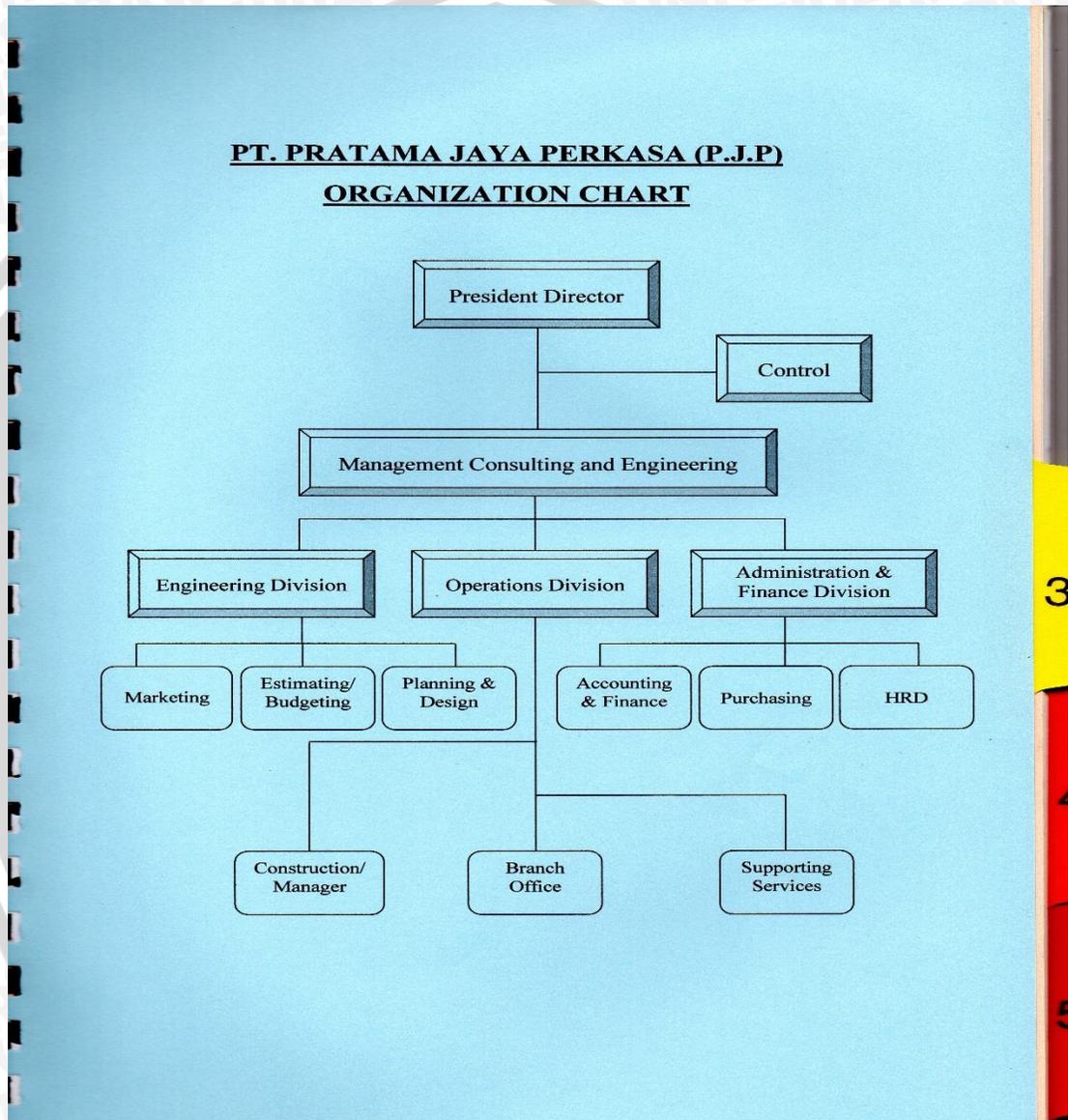


Gambar 4.1 Logo PT. Pratama Jaya Perkasa

Sumber : PT. Pratama Jaya Perkasa

4. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

a. Struktur Organisasi



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pratama Jaya Perkasa

Sumber : PT. Pratama Jaya Perkasa

b. Deskripsi Pekerjaan

1) *President Director*

- a) Memimpin perusahaan secara keseluruhan
- b) Mengawasi dan melakukan kontrol terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan
- c) Pembuat keputusan akhir terhadap segala kegiatan perusahaan

2) Management Consulting and Engineering

- a) Memberikan masukan dan solusi terhadap kegiatan yang berhubungan dengan masalah Engineering
- b) Melakukan kontrol terhadap kegiatan yang berhubungan dengan Engineering

3) Marketing

- a) Mencari proyek untuk perusahaan
- b) Merumuskan strategi untuk memasarkan jasa perusahaan
- c) Meyakinkan calon customer untuk menggunakan jasa perusahaan
- d) Mencari dan membangun relasi sebanyak dan sebaik mungkin

4) Estimating dan Budgeting

- a) Melakukan perhitungan dan memperkirakan anggaran yang dibutuhkan untuk perusahaan
- b) Mengontrol anggaran yang digunakan perusahaan agar tidak over dan efisien

- 5) Planning dan Design
 - a) Melakukan perencanaan mengenai design yang akan digunakan
 - b) Membuat penawaran
 - c) Membuat design dan gambar yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan
- 6) Accounting dan Finance
 - a) Membuat laporan keuangan perusahaan, seperti laporan laba rugi, neraca keuangan dan laporan keuangan lainnya yang dibutuhkan oleh perusahaan
 - b) Membuat laporan pajak perusahaan, bujukan dan tahunan
 - c) Membuat list gaji karyawan
- 7) Purchasing
 - a) Menentukan pembelian yang berkaitan dengan barang dan peralatan yang dibutuhkan oleh perusahaan
 - b) Melakukan kontrol terhadap tingkat persediaan barang dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan
 - c) Mencari supplier yang menawarkan harga murah
- 8) HRD
 - a) Bertugas untuk merekrut dan mencari pegawai baru yang dibutuhkan perusahaan
 - b) Melakukan tes kepada calon pegawai

9) Construction Manager

- a) Melakukan kontrol terhadap kegiatan yang berhubungan dengan bidang konstruksi
- b) Mengawasi kegiatan dilapangan yang berhubungan dengan bidang konstruksi

5. Lingkup Kerja

PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. PT. Pratama Jaya Perkasa aktif di bidang kontraktor umum, khususnya *mechanical and electrical*. Berikut ini merupakan lingkup kerja yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa :

a. *Supply, Installation, Maintenance & Electrical, Mechanical :*

- 1) *Electrical Medium Voltage*
- 2) *Electrical Low Voltage*
- 3) *Electrical and Instrumentation, Building Automatic System*
- 4) *Chiller, Cooling, Tower, Pump, Air Conditioning Unit Boiler, Heat Exchanger, Air Compressor, Scrubber*
- 5) *Piping for Gas, Oil Water (Fire Protection, Plumbing Air Conditioning System)*
- 6) *Ducting (GIS, PVC, SUS) for Air Conditioning System*
- 7) *Tank for Water, Oil and Gas*
- 8) *Insulation and Jacketing*

b. *Fabrication and Erection*

- 1) *Pipe Line / Pipe Floor*
- 2) *Oil and Chemical Piping*
- 3) *Gas Piping*
- 4) *Water Supply Piping*
- 5) *Fire Protection Piping*
- 6) *Plumbing*
- 7) *Structure*
- 8) *Oil Tank and Vessel*

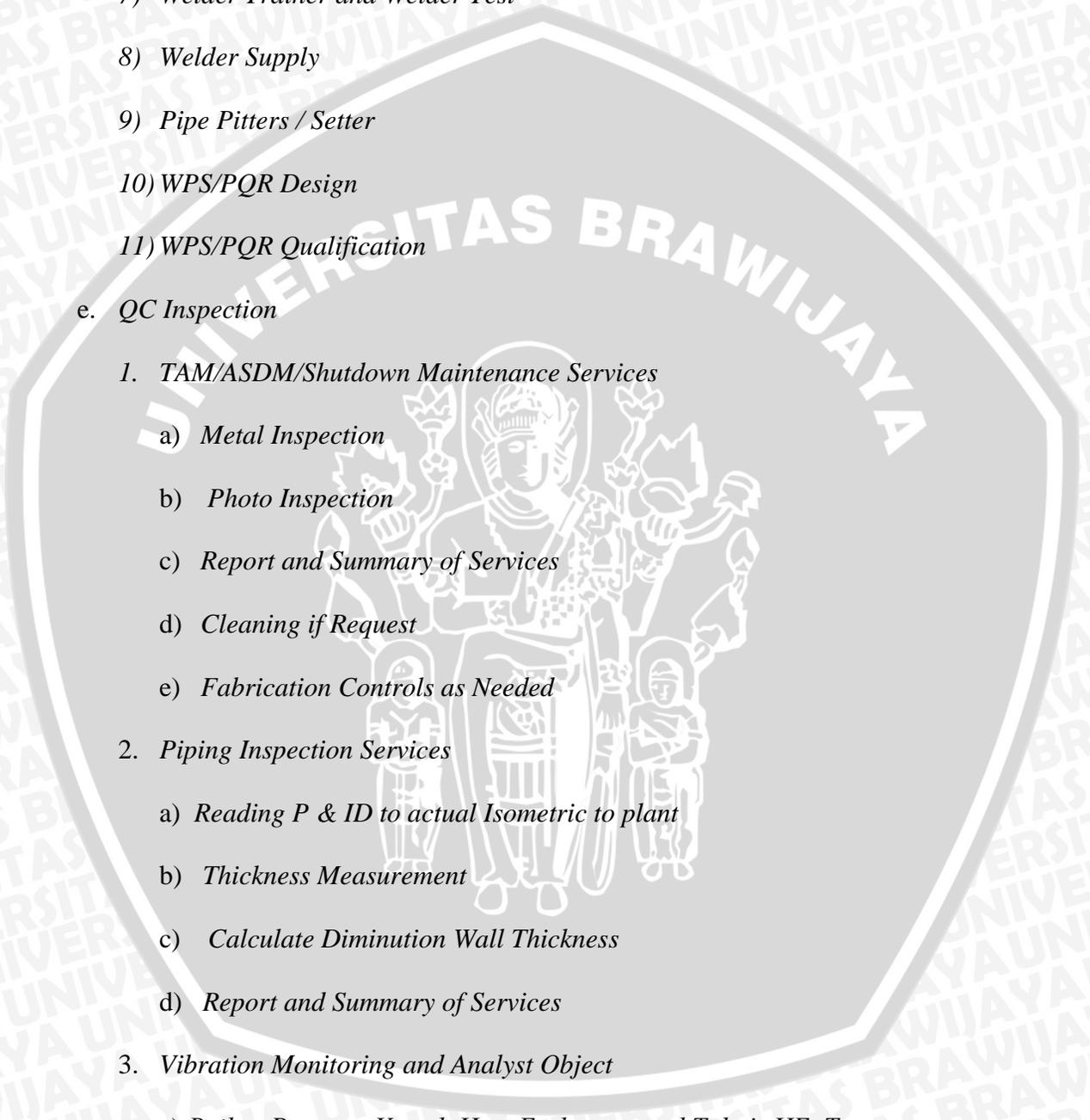
c. *Building Connstruciton*

- 1) *Renovation*
- 2) *Factory*
- 3) *Office Building*
- 4) *Commercial and Industry Buildings*
- 5) *Mechanical for Building*
- 6) *Electrical for Building*

d. *Surveyor*

- 1) *QC/WI Management System*
- 2) *Quality Control of Welding*
- 3) *Adviser Carryout of Welding*
- 4) *QA/QC Inspector Supply*
- 5) *Welding Inspector Supply*



- 
- 6) *Welding and Welder Qualification*
 - 7) *Welder Trainer and Welder Test*
 - 8) *Welder Supply*
 - 9) *Pipe Pitters / Setter*
 - 10) *WPS/PQR Design*
 - 11) *WPS/PQR Qualification*
- e. *QC Inspection*
1. *TAM/ASDM/Shutdown Maintenance Services*
 - a) *Metal Inspection*
 - b) *Photo Inspection*
 - c) *Report and Summary of Services*
 - d) *Cleaning if Request*
 - e) *Fabrication Controls as Needed*
 2. *Piping Inspection Services*
 - a) *Reading P & ID to actual Isometric to plant*
 - b) *Thickness Measurement*
 - c) *Calculate Diminution Wall Thickness*
 - d) *Report and Summary of Services*
 3. *Vibration Monitoring and Analyst Object*
 - a) *Boiler, Pressure Vessel, Heat Exchanger and Tube's HE, Tower, Crane, Pump, Conveyor and etc.*

f. *Technical Inspection (NDT Non Radiation):*

- 1) *Ultrasonic Examination*
- 2) *Dye Penetrant Examination*
- 3) *Magnetic Particle Examination*
- 4) *Visual Examination*
- 5) *Eddy Current Test*
- 6) *Thickness Measurement*
- 7) *Hydrostatic Test*
- 8) *Pneumatic Test*
- 9) *Vacuum Test for Storage Tank*
- 10) *Hardness Test*
- 11) *Metallographic Testing and Chemical Composition Test*
- 12) *Concrete Examination*
- 13) *Post Weld Heat Treatment (PWHT) and Pre Heat Treatment Testing*

g. *Inspection Certification: (Approval DEPNAKER):*

- 1) *Boiler Inspection*
- 2) *Pressure Vessel Inspection*
- 3) *Storage Tank Inspection*
- 4) *Crane (OVH, Tower, Stationary, Mobile) & Forklift Inspections*
- 5) *Generator Inspection (GENSET)*

- 6) *Electrical Installation Inspection*
- 7) *Lightning Installation Inspection*
- 8) *Fire Protection Installation Inspection*
- 9) *Belt Conveyor Inspection*
- 10) *Safety Valve Repairs and Inspection*

B. Penyajian Data

1. Hasil Wawancara *Key Informan*

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber utama (*key informan*) yaitu Presiden Direktur dari PT. Pratama Jaya Perkasa. Berikut ini adalah hasil dari wawancara dengan informan tersebut :

a. Key Informan I

Nama : Ir. Pratiknyo
Jabatan : Presiden Direktur
Mulai Bekerja : 2001

- 1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“Sebenarnya berat atau tidaknya itu relatif. Berat itu sebenarnya kalau tidak mampu itu cukup berat tetapi akan mudah jika kita mau mengatasinya. Contohnya ada pekerjaan untuk membangun *power plant*, kalau kompetitornya sedikit, karena semakin sulit pekerjaan semakin sedikit kompetitornya, semakin beratnya pekerjaan maka akan mendapatkan nilai yang tinggi juga. Jika tingkat pekerjaan berat, maka pesaing akan sedikit. Berat atau tidaknya persaingan tergantung dengan tingkat kesulitan pekerjaan. Contohnya pembangunan rumah, itukan tukang saja bisa mengerjakan dan

pesaingnya sangat banyak, sedangkan di industri otomotif yang memiliki tingkat kesulitan yang cukup berat, pesaing akan sedikit karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki para pesaing.”

- 2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Selama ini perusahaan-perusahaan pemberi pekerjaan dari perusahaan asing yaitu Jepang, Prancis, Singapura, India juga pernah. Korea juga pernah tetapi tidak banyak, tetapi yang paling banyak saat ini adalah perusahaan dari Jepang. Kenapa lebih banyak dari perusahaan Jepang, karena kami sangat nyaman dengan mereka meskipun dituntut dengan kualitas yang sangat tinggi, termasuk kedisiplinan, tetapi mereka akan memberikan *return* yang baik apabila perusahaan-perusahaan dapat mengikuti standar-standar dari mereka dan dikerjakan dengan baik seperti yang mereka mau.”

- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi

- a. Budaya

“Mereka senang sekali jika mengerti budaya mereka, dan itu akan mempermudah jalannya negosiasi bisnis yang kita lakukan”

- b. Gaya negosiasi Bisnis

“Itu adalah pintu masuk untuk membuat percaya terhadap kita. Dari situ kita buat supaya pihak *customer* memberikan kepercayaan kepada kita sehingga kalau sudah percaya pintunya terbuka untuk kelanjutan berikutnya terhadap pekerjaan yang diberikan. Kalau dari awal komunikasi tidak baik dan tidak bisa menjelaskan masalah teknis dan administrative, gimana sih kalau investasi di Indonesia prosedur nya, seperti apa kita tidak bisa menjelaskan ataupun ditanya masalah teknis yang mereka mau kita tidak bisa menjelaskan dengan baik, mereka juga ragu dong untuk memberikan pekerjaan kepada kita. Yang jelas, masing-masing perusahaan mempunyai gayanya sendiri untuk membuat *customernya* percaya.”

c. *Time Orientation*

“Sangat penting, kalau diundang meeting telat saja mereka sudah bisa menilai mungkin kita sudah di diskualifikasi walaupun mereka engga sampaikan karena baru kenal. Dari situ menjadi sudah catatan, kita mungkin gak akan diikuti sertakan karena baru diundang *meeting* yang menentukan saja sudah telat.”

d. *Change Tolerance*

“Berpengaruh sekali jika kita mampu beradaptasi dengan lingkungan yang baru, karena dalam negosiasi bisnis dengan pihak asing, mereka akan senang jika kita mengetahui dan bila mengikuti budaya mereka, jika kita terbiasa disiplin saya rasa kita akan dengan mudah bisa menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan yang ada.”

e. *Relationship*

“Mempunyai hubungan yang baik dengan Partner ataupun customer itu sangat membantu, kalau kita mempunyai partner yang baik pasti mereka juga akan *commitment* kepada kita baik terhadap *progress* pembayaran dan sebagainya itu sangat berpengaruh, karena itu menyangkut semacam *marketing*. Kalau banyak relasi itu kan kami anggap sebagai *marketing* kami juga karena proyek-proyek kami selama ini, kerjaan itu berasal dari partner yang merasa puas dengan pekerjaan kita dan ngasih referensi ke teman-temannya. Jadi semakin banyak relasi dan semakin banyak partner itu semakin bagus dan harus dijaga dengan baik karena ada cacat satu aja itu akan mempengaruhi kinerja selanjutnya.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Bahasa merupakan salah satu penghambat, karena biasanya kami bernegosiasi dengan orang Jepang, mereka tidak bisa bahasa Inggris dan lebih suka menggunakan Bahasa mereka sendiri.”

b. Hambatan Budaya

1. Etnosentrisme

“Terkadang pihak asing itu merasa paling benar, apa yang kita katakan mereka sulit percaya. Mereka menganggap bahwa merekalah yang paling mengerti dan paling benar. Biasanya jika kita diundang melakukan tender dari perusahaan Jepang dan lawan kita adalah perusahaan Jepang juga, hasilnya sudah bisa ditebak. Perusahaan Jepang tentu akan lebih percaya dengan perusahaan dari Jepang juga.”

2. Prasangka

“Orang Indonesia sudah terkenal dengan tingkat kedisiplinan yang rendah dan itu sepertinya sudah menjadi seperti budaya. Prasangka bahwa orang Indonesia tidak disiplin dan tidak tepat waktu cukup mempengaruhi proses negosiasi bisnis yang kita lakukan. Pihak asing merasa tidak yakin dengan kemampuan kami, sehingga sulit sekali untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing. Hal tersebut yang dapat mempersulit proses negosiasi kami.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Saya tidak pernah mengikuti *training-training*. Saya dapat pengalaman dari saya kerja dikantor atau dilapangan karena hampir selama 10 tahun, saya mengikuti perusahaan Jepang dan saya rasa saya sudah paham betul karakteristik mereka. Ddari situ yang baik saya ambil yang buruk saya tinggalkan, yang baik saya adopsi diterapkan untuk manajemen perusahaan ternyata bagus juga, termasuk ketepatan waktu, disiplin, dan komitmen. Kalau bicara ya kita tepati, kalau tidak bisa ya ngomong tidak bisa kalo bisa ya bicara bisa, kalau sudah berbicara seperti itu, harus kita pertanggung jawabkan, jangan setengah-setengah, gaya mereka seperti itu.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Kalau gagal yang namanya gagal ya banyak, berhasil juga banyak karena orang yang mengundang kita untuk masalah pekerjaan inikan ada yang hanya coba-coba, artinya ingin tahu *budgetnya* berapa. Ada yang serius, yang gagal biasanya karena tidak serius, ada yang karena kita kalah harga itu juga ada, kira-kira 40% yang gagal dan 60% yang berhasil.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Kalau tolak ukur keberhasilan untuk perusahaan swasta kita engga munafik yaitu mendapat keuntungan sebanyak banyaknya yaitu dengan cara melakukan manajemen dengan baik supaya mengurangi pengeluaran sedikit mungkin

dengan mendapatkan pemasukan sebesar besarnya dengan cara efisiensi tenaga kerja. Tenaga kerja harus professional sesuai dengan bidangnya masing masing sehingga hasilnya bisa maksimal. Kedua masalah kedisiplinan itu juga erat hubungannya dengan keberhasilan. Ketiga yaitu cara kerja yang baik sehingga bisa menghasilkan hasil yang baik juga untuk mendapatkan hasil yang maksimal.”

“Kepuasan pelanggan juga menjadi tolak ukur keberhasilan karena jika kita mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dengan mengurangi kualitas tentunya pihak *customer* atau pihak pemberi kerja tidak puas karena itu akan merugikan dari pihak kita sendiri.”

“Untuk target jelas ada karena kalau tidak ada target nanti kita gak ada pemacu untuk berlari kencang, salah satunya kita kasih target satu tahun harus dapat 25 miliar untuk nilai total pekerjaan kotor.”

8) Hasil dari Pemahaman Lintas Budaya

“Alhamdulillah semakin kedepan, target 25 miliar rupiah itu sudah terpenuhi untuk tahun 2013 dan 2014 tepenuhi target itu. Selain itu, kepercayaan dari yang diberikan oleh *customer* asing merupakan sesuatu yang sangat berharga.”

9) Pemilihan Karyawan Asing Dari Jepang

“Ini tentunya berdasarkan pengamatan dan efisiensi juga, karena untuk proyek- proyek kami terutama industri-industri dari Jepang. Untuk komunikasi yang baik dengan mereka dan untuk membuat percaya kepada investor-investor tadi tentunya tidak ada salahnya saya melibatkan orang Jepang yang bisa membantu banyak tentang mendapatkan proyek ataupun pelaksanaannya, karena kalau dengan orang Jepang sendiri antara Jepang dengan Jepang komunikasinya baik dan mereka punya *link*, jadi kesetiakawanannya tinggi, kalo orang Jepang itu kan sulit sekali percaya dengan orang Indonesia karena mereka sudah tahu karakter kita yang sering terlambat, sering bolos, kalau janji sering tidak ditepati, gak *commitment* itu sudah menjadi catatan mereka jangan sampai kebiasaan-kebiasaan itu di budayakan kalo bisa itu dihilangkan dan mengikuti cara-cara yang baik salah satunya dengan *commitment* yang tinggi.”

10) Ruang Lingkup Pekerjaan Karyawan Asing Jepang

“Ini untuk karyawan dari Jepang ini memang saya peruntukan untuk *customer* dari Jepang dan tidak hanya bernegosiasi saja, tentunya untuk mencari pekerjaan. Setelah mendapat pekerjaan lalu dia akan informasikan ke kantor terutama ke seorang direktur, direktur baru memerintahkan silahkan diambil

dan dihitung dan di *design*, setelah dihitung dan *design* lalu akan mendapatkan harga.”

11) Pengaruh Karyawan Asing Jepang

“Hasilnya bisa mendongkrak kira-kira 60% omset karena pada saat tahun 2000-2009 itukan praktis *marketing*nya dari saya sendiri dibantu dengan satu orang lokal semua kalaupun kita mendapatkan pekerjaan ya 50% lokal 50%. Asing hanya sebatas kenalan-kenalan kami, lalu begitu saya tarik lagi Mr. Kawai, bisa 60 persen lebih mendongkrak omset karena mereka kan orang Jepang punya *link*, dia punya list mana investor yang mau masuk ke Indonesia, bangun apa-apa itu dia udah tahu, untuk selanjutnya mereka langsung *connect* kepada mereka yang masuk ke Indonesia salah satunya pergi ke jepang memberikan informasi tentang investasi di Indonesia seperti apa, meyakinkan, nanti kalo udah masuk kita juga bantu sebagai kontraktor.”

12) Merekrut Karyawan Asing Dari Negara Lain

“Untuk saat ini belum, tapi ada rencana untuk merekrut orang asing lain itupun disesuaikan dengan pekerjaan dari Negara tersebut yang masuk ke Indonesia salah satunya yaitu Korea, Korea juga mulai banyak. Rencana sih ingin tambah beberapa orang lagi untuk marketing ke perusahaan Korea. Kalaupun kita marketingnya ke perusahaan Amerika kita harus pake orang-orang mereka.”

b. Key Informan II

Nama : Kawai Yosuke

Jabatan : Project Manager

Mulai Bekerja : 2009

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“Perusahaan yang bergerak Mechanical electrical peluangnya sangat bagus baik di Japan maupun di Indoesia karena setiap pembangunan baik itu Mall Apartemen, Hotel, Power Plant dan Industry semua memerlukan tenaga Ahli ME. Dan untuk di Bekasi tenaga Kerja Mechanical electrical sangat diperlukan dan bahkan tenaganya kurang, mengingat perkembangan industri yang pesat.”

- 2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Selain Japan, yaitu UEA, Singapore, Thailand dan dan Perancis.”

- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi

a. Budaya

“ Sangat berpengaruh karena bisa membatu kelancaran pekerjaan.”

b. Gaya negosiasi Bisnis

“Itu sudah pasti kalau tutur katanya sopan dan mengerti permasalahan yang di bicararakan pasti akan membuat partner kita tertarik.”

c. *Time Orientation*

“On Time atau tepat waktu itu modal kepercayaan utama untuk berbisnis.”

d. *Change Tolerance*

“Itu sudah pasti karena sebelum kita ketemu dengan partner sedikit banyak harus tahu karakter lawan bisnis kita.”

e. *Relationship*

“Sangat besar pengaruhnya karena mereka sudah masing masing sudah tahu karakternya.”

- 4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Selama ini tidak ada kendala dan lancar lancar saja sampai sekarang ini.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Orang Indonesia disiplinnya kurang, suka telat. Lalu lintas sering dilanggar”

- Prasangka

“Karena kedisiplinannya kurang, *customer* jadi kurang percaya.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Ya ikut meyakinkan kepada klien bahwa PT PJP itu sudah berpengalaman di bidang ME dan cara kerjanya mengikuti standard. Termasuk safety.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Yang gagal ada tapi masih banyak yang berhasil.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Keberhasilan dalam negoisasi yaitu dengan meyakinkan kepada klien bahwa material dan jasa yg kita tawarkan harga tidak mahal dengan hasil yang baik. Dan harus bisa membuktikannya.”

8) Hasil dari Pemahaman Lintas Budaya

“Hasilnya yang sudah kelihatan ya menurut laporan pajak omsetnya naik dan proyek banyak yang didapat terutama perusahaan Japan.”

2. Hasil Wawancara Karyawan

Peneliti melakukan wawancara dengan informan lain untuk melakukan verifikasi kebenaran informasi dari sumber sebelumnya agar mendapatkan informasi yang konsisten terkait pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis. Ada 5 informan yaitu karyawan pada level menengah yang pada kegiatannya sering berhubungan langsung dengan Direktur dan karyawan asing dari Jepang di PT. Pratama Jaya Perkasa. Berikut ini adalah hasil dari wawancara dengan informan tersebut :

a. Informan I

Nama : Bapak Gani
Jabatan : Manajer *Engineering Division*
Mulai Bekerja : 2005

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“Sebenarnya tidak terlalu berat, tetapi terkadang terkendala karena faktor *cost*. Jadi biasanya kami menawarkan spesifikasi alat-alat dengan standar yang bagus dan itu akan mempengaruhi *cost*, tetapi terkadang kompetitor kita menawarkan spesifikasi yang lebih rendah.”

2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Lebih dominan perusahaan dari Jepang, karena didaerah industri Bekasi banyak sekali perusahaan yang berasal dari Jepang. Mereka membangun pabriknya didaerah industri Bekasi.”

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi

a. Budaya

“Akan menjadi nilai *plus* jika kita mengerti budaya calon *customer* kita. Contohnya saja jika ada komplain dari *customer* Jepang, Mr. Kawai bisa mengatasinya dengan baik. Budaya yang sama dapat mempengaruhi penyelesaian masalah tersebut.”

b. Gaya negosiasi Bisnis

“Untuk Bapak Direktur, gaya berbicaranya cukup meyakinkan *customernya*. Untuk Mr. Kawai, karena dia memang berasal dari Jepang, dia tidak ada masalah ketika harus berbicara dengan *customer* dari Jepang dan ini akan memperlancar negosiasi bisnis. Orang Jepang lebih senang berbicara dengan bahasanya sendiri.”

c. *Time Orientation*

“Selama saya bersama Bapak Pratiknyo, jika masalah ketepatan waktu dia dalam meeting ataupun penyelesaian pekerjaan dia cukup disiplin. Begitupun juga Mr. Kawai, bagi orang Jepang waktu itu sangat penting. Untuk masalah kedisiplinan, tidak perlu diragukan lagi.”

d. *Change Tolerance*

“Biasanya Mr. Kawai ikut bersama dengan Pak Pratik untuk memediasi ketika melakukan negosiasi bisnis, beliau menjadi translatornya. Orang Jepang biasanya Bahasa Inggris kurang bagus. Untuk menyikapi perbedaan mengenai Bahasa, Pak Pratiknyo membawa Mr. Kawai untuk menjadi translatornya dan melakukan mediasi.”

e. *Relationship*

“Selalu melakukan komunikasi *after sales*, untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Kesulitan ketika bernegosiasi dengan orang Jepang, mereka hanya menggunakan bahasa Jepang. Bergabungnya Mr. Kawai sangat membantu sekali karena beliau bisa bahasa Jepang.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Ya, kadang-kadang sulit sekali untuk meyakinkan pihak Jepang. Mereka sangat kuat dalam mempertahankan argument dan tidak mudah mendapatkan pekerjaan dari mereka. Tetapi jika Mr. Kawai yang melakukan negosiasi bisnis, akan lebih mudah untuk meyakinkan *customer* Jepang.”

- Prasangka

“Anggapan bahwa Orang Indonesia memiliki karakter yang kurang baik dalam hal kedisiplinan dan ketepatan waktu, sepertinya mempengaruhi

cara pandang pihak asing dalam melakukan negosiasi bisnis. Mereka cenderung sulit percaya dan memberikan pekerjaan kepada kita.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Pak Pratik sudah familiar dengan budaya Jepang karena sudah bertahun-tahun berhadapan dengan orang dari Jepang. Jika nantinya ingin bekerja sama, beliau sudah tahu karakteristik dan budaya orang Jepang. Dari pengalaman beliau, sangat berpengaruh agar bisa adaptasi dengan budaya Jepang. Sedangkan Mr. Kawai, memiliki peran besar terhadap banyaknya perusahaan asing Jepang yang memakai jasa PT. Pratama Jaya Perkasa.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Tidak selalu berhasil, biasanya karena masalah harga yang tidak cocok dalam proses negosiasi yang telah dilakukan dan tidak ada kesepakatan bersama, tetapi lebih banyak berhasilnya.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Profit tentu menjadi tolak ukur keberhasilan kami, Bapak Pratiknyo menetapkan bahwa target 25 miliar rupiah harus tercapai tahun ini, tetapi bukan itu saja yang menjadi target kami, mendapatkan kepercayaan dari pihak asing lebih penting.”

8) Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

“Untuk profit, kami berhasil mencapai target tahun 2014. Selain itu, semakin banyak perusahaan asing terutama dari perusahaan Jepang yang mengenal dan memberikan kepercayaan kepada kami untuk mengerjakan proyeknya.”

b. Informan II

Nama : Pak Wardoyo

Jabatan : *Purchasing*

Mulai Bekerja : 2013

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“ Kalau untuk *mechanical* dan *electrical* peluangnya sangat besar, perkembangan industri itukan sangat pesat. Apalagi pembangunan pabrik-pabrik baru itukan pesat. Dengan peluang yang besar seperti itu, persaingannya juga semakin berat karena banyak kompetitornya.”

2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Dari Jepang dari lokal juga, setahu saya kalo di pjp itu perusahaan dari jepang dan local. Kalau jepang lebih dominan daripada lokal.”

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi bisnis

a. Budaya

“Ya kalau dengan *customer* Jepang, mereka akan merasa sangat merasa dihargai jika kita mengerti budayanya. Dengan begitu, proses negosiasi bisnis bisa berjalan lebih mudah.”

b. Gaya negosiasi Bisnis

“Iya kalo saya perhatikan sih bijak ya dalam gaya bicaranya, gaya negosiasinya, jadi memang sosok pemimpin ya seperti itu. Dalam berbicara beliau cukup bisa meyakinkan para kliennya.”

c. *Time Orientation*

“Kalau masalah kedisiplinan sudah tidak diragukan lagi, dan jika ada janji untuk melakukan meeting dia selalu on time. Beliau cenderung datang sebelum waktu yang telah dijanjikan.”

d. *Change Tolerance*

“Kalau yang selama ini saya perhatikan, beliau bisa beradaptasi tetapi jika dilapangan saya kurang tau. Jika dikantor beliau bisa melakukan adaptasi dengan perbedaan yang ada, jadi bisa cepat nyambung dengan yang lain atau dengan kliennya dan cukup *welcome* dengan orang lain.”

e. *Relationship*

“Kalau hubungannya selama ini terjalinnya baik, *relationship*nya bagus. Jadi itu merupakan salah faktor kenapa PJP bisa berkembang, jadi dengan individual maupun *company* lain itu *relationship*nya sangat bagus.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Selama ini tidak ada kendala dan lancar lancar saja sampai sekarang ini.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Orang Jepang sangat kuat dalam mempertahankan pendiriannya, jika mereka katakan harus seperti itu, ya harus seperti itu tidak bisa diubah ubah lagi.”

- Prasangka

“Prasangka buruk terhadap orang Indonesia cukup mempersulit negosiasi yang dilakukan. Untuk perusahaan yang belum mengenal kami, akan sulit sekali untuk percaya dan memberikan pekerjaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Saya rasa Pak Pratik bisa memahami, karena bukan setahun dua tahun beliau berinteraksi dengan orang Jepang, setahu saya sudah dari tahun 90an berinteraksi dengan orang Jepang, Jadi sudah tahu karakter orang Jepang itu sudah mengerti, jadi bisa mengimbangi dan mengetahui maunya mereka itu seperti apa.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Kalau presentase keberhasilan keberhasilannya lebih besar, kalau yang namanya gagal itu wajar ya, namanya dunia bisnis persaingan selalu ada, jadi lebih banyak berhasilnya, malah jika saya perhatikan, kalah itu biasanya dengan *customer* dari lokal karena pesaingannya tidak sehat karena mereka cenderung ingin mendapatkan pekerjaan dengan menawarkan harga yang

mudah tetapi nanti pada akhirnya malah mengecewakan pihak yang memberikan pekerjaan.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Tentu tolak ukurnya yaitu bisa mendapatkan proyek dengan nilai kontrak yang besar. Bapak Pratiknyo memberikan target yaitu 25 miliar Rupiah setahun, tahun 2014 target itu tercapai. Untuk mendapatkan kontrak yang besar, dibutuhkan kepercayaan dari pihak asing. Untuk itu mendapatkan kepercayaan dan mejalin hubungan yang baik dengan pihak asing merupakan target kita juga.”

8) Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

“Kepercayaan yang diberikan dari perusahaan Jepang kepada PT. Pertama Jaya Perkasa. Tidak mudah untuk mendapatkan kepercayaan dari mereka. Untuk tahun 2014, target pemasukan sebesar 25 miliar Rupiah setahun sudah berhasil dicapai.”

c. Informan III

Nama : Bapak Iman

Jabatan : *Planning & Design*

Mulai Bekerja : 2013

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“ Saat ini peluangnya bagus, lumayan banyak pembangunan pabrik-pabrik baru dikawasan industri Bekasi, jadi kalo lihat peluang lumayan banyak, namun persaingannya juga cukup berat.”

2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Setahu saya itu yang paling banyak Jepang, Perancis pernah, Malaysia. Dari perusahaan asing, perusahaan asing dari Jepang lebih dominan.”

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi bisnis

a. Budaya

“Cukup membantu ya kalau kita ngerti budaya *customer* kita, misalnya saja kalau orang jawa ketemu orang jawa, kan ngobrolnya jadi lebih enak dan nyaman.”

b. Gaya negosiasi Bisnis

“Orangnya Fleksibel dan *to the point* dalam berbicara. Dalam berbicaranya beliau cukup bisa meyakinkan *customernya*.”

c. *Time Orientation*

“Kalau tepat waktu dalam menghadiri *meeting* atau janji lainnya Pak Pratik sudah pasti tepat waktu, begitupun dengan masalah kedisiplinan, beliau cukup bagus.”

d. *Change Tolerance*

“Beliau bisa cepat dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan berbeda.”

e. *Relationship*

“Selama ini beliau bisa terus berhubungan dan menjalin hubungan yang baik dengan *customernya*.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Kebanyakan kami bekerja sama dengan Perusahaan Jepang dan biasanya bahasa menjadi kendala karena mereka hanya bisa menggunakan bahasa Jepang.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Biasanya kalau dengan orang Jepang, mereka cukup keras. Kalau mereka mau spesifikasinya seperti ini, walaupun kita merekomendasikan

spek yang lebih bagus mereka tidak mau dan menganggap spesifikasi yang mereka ajukan yang lebih baik.”

- Prasangka

“Kebiasaan buruk yang dimiliki orang Indonesia seperti kurangnya disiplin cukup mempengaruhi pandangan pihak asing. Biasanya negosiasi bisa menjadi alot.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Mungkin kurang ya dalam masalah Bahasa, karena biasanya orang Jepang bahasanya Inggrisnya juga tidak terlalu bagus. Biasanya dalam berkomunikasi dibantu dengan Mr. Kawai (karyawan asing Jepang).

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Gagal sih pasti pernah ya, tetapi lebih banyak berhasilnya sih, presentasenya sekitar 70% berhasil 30% gagal.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya.

“Keberhasilan untuk mendapatkan proyek dengan nilai yang besar dan kepercayaan dari perusahaan asing.

8) Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

“Hasilnya kita cukup banyak diberikan kepercayaan untuk mengerjakan proyek-proyek dari perusahaan asing, khususnya Jepang.”

d. Informan IV

Nama : Bu Fitri

Jabatan : *Administration*

Mulai Bekerja : 2012

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“ Untuk bidang jasa seperti ini peluangnya sangat besar karena banyak kawasan industri yang terus tumbuh dan berkembang, persaingannya juga

cukup berat. Beda harga sedikit saja bisa masuk peluang dari perusahaan lain untuk merebut peluang kita, jadi sebisa mungkin kita memberi harga terbaik.”

- 2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Untuk sementara ini Negara Jepang saja yang lainnya saya kurang tahu, kalau misalnya kerja sama dengan perusahaan Jepang agak rumit karena mereka orangnya sangat detail.”

- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi

- a. Budaya

“Berpengaruh ya, *customer* kita kan kebanyakan dari Jepang itu tidak terlepas dari perannya Mr. Kawai yang berasal dari Jepang.

- b. Gaya negosiasi Bisnis

“Kalau gaya negosiasi bisnisnya Bapak Pratiknyo sangat fleksibel dan bisa meyakinkan *customernya* begitu juga dengan Mr. Kawai..”

- c. *Time Orientation*

“Untuk manajemen waktunya bagus, karena biasanya Pak Pratik punya perhitungan sendiri, misalnya meeting jam 9, sebisa mungkin sebelum jam 9 harus sudah di tempat meeting. Untuk masalah kedisiplinan juga sama baik dengan masalah ketepatan waktu.”

- d. *Change Tolerance*

“Kalau menurut saya untuk adaptasi dengan lingkungan yang baru cukup baik, karena kita ketemu *customer* bukan dari orang Indonesia saja, biasanya ada orang asing juga. Biasanya untuk adaptasi dilingkungan yang berbeda, Pak Pratik cukup baik. Mr. Kawai juga bisa beradaptasi dengan budaya-budaya di Indonesia.”

- e. *Relationship*

“Kalau sejauh ini hubungannya baik ya, karena setiap ada pekerjaan yang sudah selesai biasanya kita ada semacam garansi dari pekerjaan tersebut, dan biasanya jika ada complain dari pihak *customer* masih, bisa ditangani dengan baik.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Jika berhadapan dengan *customer Jepang*, agak sulit untuk berbicara dengan mereka yang menggunakan bahasa Jepang. Jika mereka bisa bahasa Indonesia, biasanya sulit di mengerti bahasa Indonesianya.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Yang saya tahu kalau perusahaan Jepang akan lebih percaya memberikan pekerjaan kepada orang Jepang juga.”

- Prasangka

“Cap buruk mengenai kedisiplinan di Indonesia cukup mempengaruhi. Proses negosiasi bisnis agak sedikit sulit, karena pihak asing akan ragu dengan perusahaan lokal.”

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Untuk pemahamannya mengenai budaya lain terutama Jepang sudah cukup bagus dan bisa mengikuti apa yang diinginkan *customer* asingnya.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Kalau kita katakan selalu berhasil, itu tidak mungkin karena di dunia bisnis pasti ada gagal dan berhasilnya. Kalau kita presentasekan tingkat keberhasilannya mencapai 80%.”

7) Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Tahun 2013 dan 2014 target kami harus mencapai profit 24 miliar Rupiah, selain itu mendapatkan relasi dan membangun kepercayaan dengan pihak perusahaan asing merupakan hal yang penting.”

8) Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

“Selain mencapai target dari segi profit, kami juga banyak mendapatkan relasi-relasi baru dan di berikan kepercayaan untuk mengerjakan proyek-proyek mereka.”

e. Informan V

Nama : Bu Anna

Jabatan : *Administration*

Mulai Bekerja : 2012

1) Persaingan di bidang jasa konstruksi, *mechanical* dan *electrical*

“Persaingannya saat ini dibidang jasa seperti ini cukup berat ya, karena banyak juga pesaing-pesaingnya.”

2) Perusahaan dari Negara mana saja PT. Pratama Jaya Perkasa melakukan negosiasi bisnis

“Sejauh ini yang saya tahu dengan perusahaan Jepang dan Korea.”

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi negosiasi

a. Budaya

“Dari yang saya lihat sangat berpengaruh ya, contohnya saja Mr. Kawai cukup banyak berhasil mendapatkan *customer* dari perusahaan Jepang”

b. Gaya negosiasi Bisnis

“Untuk gaya negosiasi dan berbicara Pak Pratik menunjukkan bahwa dia pemimpin yang baik, dan untuk dengan *customer* bisa sangat fleksibel mengikuti keinginan *customernya*. Mr. Kawai lebih keras saat berbicara.”

c. *Time Orientation*

“Kalau untuk waktu Pak Pratik sangat baik, jadi jika ada janji *meeting* pasti beliau akan on time, dan untuk kedisiplinannya sama baiknya dengan manajemen waktunya begitu pun dengna Mr. Kawai.”

d. *Change Tolerance*

“Kalau kemampuan adaptasi Pak Pratik dengan lingkungan atau dengan perusahaan asing sudah cukup bagus, dari kita lihat *customernya* semakin bertambah dari Jepang, jadi menurut saya Pak Pratik bisa dengan baik

beradaptasi dengan orang-orang Jepang. Mr. Kawai juga bisa memahami dan mengikuti budaya di Indonesia.”

e. *Relationship*

“Kalau yang saya tahu hubungan Pak Pratik dan Mr. Kawai dengan para customernya sangat baik, dengan customer buat kita itu adalah nomor satu.”

4) Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

a. Komunikasi

“Customer kita banyak yang dari Jepang, kadang bahasa mereka sulit kita pahami sehingga cukup mengganggu jalannya negosiasi bisnis.”

b. Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

“Ketika Mr. Kawai yang melakukan negosiasi dengan perusahaan Jepang akan lebih mudah sedangkan. Perusahaan Jepang lebih percaya dengan orang Jepang juga

- Prasangka

“Prasangka buruk terhadap orang Indonesia cukup mempersulit negosiasi yang dilakukan. Untuk perusahaan yang belum mengenal kami, akan sulit sekali untuk percaya dan memberikan pekerjaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa.

5) Peran Pemahaman Lintas Budaya

“Beliau cukup mengerti ya, buktinya sejauh ini hubungan kerja sama kita dengan perusahaan asing masih berjalan dengan baik.”

6) Tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis

“Kalau dibilang selalu berhasil tidak mungkin, pasti pernah gagal juga. Tetapi jika dipresentasikan, lebih besar tingkat keberhasilannya lebih besar daripada gagal.”

7) Tolak Ukur Pemahaman Lintas Budaya Dalam Negosiasi Bisnis

“Mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing dan menjaga *relationship*nya, karena cukup sulit mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing dan membutuhkan proses yang lama agar mereka percaya dengan kita.”

8) Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

“Proyek-proyek yang kita dapatkan dari perusahaan asing itu tidak terlepas dari *relationship* yang baik dengan perusahaan asing yang telah kita bangun dalam proses yang cukup lama.”

3. Kesimpulan Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan dua orang *key informan* yaitu Presiden Direktur dan *Consultan Engineering* PT. Pratama Jaya Perkasa dan 5 orang karyawan memiliki pandangan yang sama mengenai perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis. Berikut ini kesimpulan dari hasil wawancara :

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi

1) Budaya

Pak Pratiknyo mengatakan bahwa jika kita benegosiasi dengan pihak asing, mereka akan senang sekali jika kita mengetahui dan memahami budayanya. Dengan mengetahui dan memahami budayanya, proses negosiasi bisnis akan terasa lebih mudah. Mr. Kawai mengatakan bahwa orang Jepang akan lebih mudah mempercayai partner bisnis yang berasal dari Jepang, karena kesamaan budaya dapat mempengaruhi kepercayaan seseorang. Negosiasi bisnis akan menjadi lebih lancar ketika dia menggunakan bahasa Jepang ketika berhadapan dengan partner bisnis dari Jepang. Para karyawan juga mengatakan bahwa dengan memahami

budaya dari partner bisnis kita , penting sekali agar partner bisnis yakin bahwa kita serius dalam melakukan negosiasi.

2) Gaya Negosiasi Bisnis

Menurut Bapak Pratiknyo, gaya negosiasi bisnis yang baik sangat penting sekali dalam melakukan negosiasi bisnis. Gaya negosiasi bisnis yang baik merupakan pintu masuk untuk mendapatkan kepercayaan dari *customer*. Bapak Gani mengatakan bahwa dalam berbicara Bapak Pratiknyo sangat meyakinkan, sehingga dalam melakukan negosiasi bisnis beliau bisa meyakinka para *customernya*. Bapak Iman menambahkan bahwa Bapak Pratiknyo *to the point* dalam berbicara, pihak asing biasanya suka dengan gaya berbicara yang seperti ini, terutama Jepang. Sedangkan Mr. Kawai menurut Bapak Gani beliau tidak ada kesulitan dalam berbicara dan melakukan negosiasi bisnis dengan pihak Jepang, karena memang Mr. Kawai berasal dari Jepang.

3) *Time Orientation*

Kedua *key informan* dan para karyawan mengungkapkan bahwa ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* merupakan faktor yang sangat penting dalam negosiasi bisnis. Pak Pratiknyo mengatakan bahwa jika kita telat ketika *meeting* dengan orang Jepang, maka bisa dipastikan orang dari Jepang tersebut tidak akan percaya dengan kita dan akan membatalkan negosiasi bisnisnya. Para karyawan mengungkapkan bahwa Pak Pratiknyo dan Mr. Kawai sangat disiplin dan selalu tepat waktu ketika menghadiri *meeting* dengan partner bisnis mereka.

4) *Change Tolerance*

Bapak Pratiknyo memiliki *change tolerance* yang cukup baik, Bapak Iman mengungkapkan bahwa beliau bisa cepat dalam beradaptasi di lingkungan yang berbeda. Bapak Wardoyo juga mengungkapkan bahwa Bapak Pak Pratiknyo bisa cepat akrab dan sangat *welcome* dengan kliennya. Ibu Fitri juga menambahkan bahwa kemampuan Bapak Pratiknyo dalam beradaptasi dengan perbedaan dan lingkungan yang baru cukup baik, itu bisa terlihat dari cukup banyaknya *customer* dari Jepang. Bapak Pratiknyo bisa beradaptasi dengan budaya Jepang, begitu juga Mr. Kawai yang dianggap mudah beradaptasi dengan budaya yang ada di Indonesia.

5) *Relationship*

Menurut Bapak Pratiknyo, mempunyai hubungan yang baik dengan *partner* bisnis ataupun *customer* sangat penting. Bapak Pratiknyo menggambarkan jika memiliki hubungan yang baik dengan *partner* bisnis ataupun *customer* akan memperlancar jalannya negosiasi bisnis. Menurut beliau, memiliki *relationship* yang baik dengan para *customer* bisa menjadi cara *marketing* yang baik. Bapak Wardoyo menambahkan bahwa salah satu faktor PT. Pratama Jaya Perkasa bisa berkembang karena *relationship* yang baik dengan para *customernya*. Bergabungnya Mr. Kawai yang memiliki banyak relasi dengan orang Jepang sangat membantu. Negosiasi bisnis antara sesama orang Jepang akan menjadi lebih mudah dan lancar.

b. Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

1) Komunikasi

Menurut Bapak Pratiknyo, bahasa merupakan kendala yang cukup mengganggu jalannya negosiasi bisnis. *Customer* PT. Pratama Jaya Perkasa lebih banyak perusahaan Jepang sehingga sering sekali berhadapan dengan orang Jepang. Bapak Iman menambahkan bahwa Bapak Pratiknyo agak kesulitan jika berhadapan dengan orang Jepang yang tidak bisa bahasa Inggris ataupun bahasa Indonesia. Beliau tidak bisa bahasa Jepang dan biasanya ada Mr. Kawai yang membantunya. Ibu Anna juga menambahkan bahwa jika bertemu dengan *customer* Jepang, agak sulit berbicara dengan mereka karena tidak bisa bahasa Inggris. Jika bisa bahasa Indonesia, agak sulit untuk di mengerti apa yang dibicarakannya karena aksent bicara orang Jepang yang sulit di mengerti orang Indonesia.

2) Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

Menurut Bapak Pratiknyo pihak asing selalu merasa paling benar ketika berbicara. Perusahaan Jepang akan lebih mudah memberikan pekerjaan dengan orang Jepang juga. Bapak Gani menambahkan bahwa mereka sulit sekali untuk meyakinkan pihak Jepang. Mereka sangat kuat dalam mempertahankan argument dan tidak mudah mendapatkan pekerjaan dari mereka. Tetapi jika Mr. Kawai yang melakukan negosiasi bisnis, akan lebih mudah untuk meyakinkan *customer* Jepang.

- Prasangka

Menurut Bapak Pratiknyo, Orang Indonesia sudah terkenal dengan tingkat kedisiplinan yang rendah dan itu sepertinya sudah menjadi seperti budaya. Hal itu membuat pihak asing memiliki prasangka bahwa semua orang Indonesia tidak disiplin dan tidak tepat waktu, hal ini cukup mempengaruhi pandangan pihak asing pada saat melakukan negosiasi bisnis. Pihak asing merasa tidak yakin dengan kemampuan kami, sehingga sulit sekali untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing. Hal tersebut yang dapat mempersulit proses negosiasi kami.”

c. Peran Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis

Dari pernyataan dua *key informan* yaitu Bapak Ir. Pratiknyo dan Mr. Kawai telah menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis itu diperlukan. Sebagian besar proyek atau pekerjaan yang didapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan proyek dari perusahaan asing Jepang dan itu tidak terlepas dari pengalaman Bapak Pratiknyo yang sebelumnya memang pernah bekerja dengan perusahaan dan orang Jepang. Pengalaman tersebut terbukti sangat berguna ketika berhadapan dengan orang Jepang. Beliau telah mengerti karakteristik-karakteristik orang Jepang sehingga bisa mendapatkan kepercayaan dan mempunyai hubungan yang baik dengan perusahaan asing Jepang, tetapi perbedaan bahasa menjadi suatu masalah. Orang Jepang biasanya tidak terlalu mahir dalam Bahasa Inggris, sehingga mereka lebih suka menggunakan bahasanya sendiri.

Pernyataan serupa juga dikatakan oleh Mr. Kawai yang berasal dari Jepang. Beliau merasa akan lebih mudah ketika melakukan negosiasi bisnis dengan orang yang memiliki budaya dan kewarnegaraan yang sama dengan dia. Kesamaan Bahasa yang dimiliki akan mempermudah jalannya negosiasi bisnis. Penggunaan Bahasa yang sama dapat membuat proses negosiasi bisnis menjadi lebih nyaman.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari para karyawan yang mengatakan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan asing tidak terlepas dari peran Pak Pratiknyo yang bisa memahami dan bisa beradaptasi dengan baik dengan perbedaan budaya yang ada ketika melakukan negosiasi bisnis. Begitu juga dengan Mr. Kawai, mereka mengungkapkan bahwa banyaknya proyek dan pekerjaan yang didapat dari perusahaan asing Jepang tidak terlepas dari peran Mr. Kawai. Mr. Kawai membuat komunikasi menjadi lebih lancar karena kesamaan bahasa yang dimiliki.

d. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis

Berdasarkan hasil wawancara dari para *key informan* dan karyawan PT. Pratama Jaya Perkasa, bahwa tolak ukur keberhasilan mereka bukan dari banyaknya proyek atau negosiasi bisnis yang berhasil mereka dapatkan dalam sebulan atau setahun, tetapi tolak ukur keberhasilannya diukur dari seberapa besar nilai kontrak yang didapat. Pak Pratiknyo mengatakan bahwa mereka memiliki target dalam setahun yaitu harus menghasilkan laba kotor sebesar Rp 25 miliar, hal serupa juga dikatakan oleh Mr.

Kawai dan para karyawan. Menurut mereka, hanya akan membuang waktu jika mendapatkan banyak pekerjaan tetapi memiliki nilai kontrak yang rendah.

e. Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya Terhadap Negosiasi Bisnis

Pak Pratiknyo mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang cukup besar dengan bergabungnya Mr. Kawai. Beliau mengatakan bahwa omset PT. Pratama Jaya Perkasa naik hingga 60% semenjak bergabungnya Mr. Kawai dengan PT. Pratama Jaya Perkasa pada tahun 2009. Relasi dari Jepang yang dimiliki oleh Mr. Kawai cukup banyak dan mempengaruhi negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa. Mr. Kawai berhasil meyakinkan perusahaan-perusahaan asing Jepang bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa ini dapat dipercaya dan memiliki kualitas yang bagus. Para Karyawan mengungkapkan bahwa banyaknya proyek yang berhasil didapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa karena pemahaman lintas budaya yang baik dari Pak Pratiknyo dan banyaknya relasi yang dimiliki oleh Mr. Kawai.

4. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan penyajian data yang telah didapat melalui penelitian mengenai pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Peneliti akan melakukan analisis dan menginterpretasikan data berdasarkan dari penyajian data yang telah ada.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Bisnis

1) Budaya

Nilai-nilai dan norma-norma yang termasuk dalam kebudayaan, dapat mempengaruhi negosiasi, baik kuat ataupun lemah (Christopher *et al* dalam Peleckis, 2013 : 95). Pemahaman akan budaya calon *customer*, akan mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis yang dilakukan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa lebih banyak mendapatkan proyek atau pekerjaan dari perusahaan Jepang. Banyaknya pekerjaan yang didapat dari perusahaan Jepang dikarenakan pemahaman lintas budaya Jepang yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya adalah keseluruhan dari pengetahuan, sikap, dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu. Pemahaman tersebut tidak terlepas dari pengalaman yang dimiliki oleh Bapak Pratiknyo sebelum PT. Pratama Jaya Perkasa berdiri. Selain itu, peran dari Mr. Kawai juga sangat vital dalam keberhasilan negosiasi bisnis.

Liu *et al* dalam Peleckis (2013 : 95) berpendapat bahwa budaya, dalam suatu kelompok dapat menentukan tidak hanya pendekatan hubungan dalam negosiasi dan setelah negosiasi (tarif yang dinegosiasikan), tetapi juga kemungkinan untuk mempengaruhi hasil negosiasi. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kehadiran karyawan asing dari Jepang membuat proses negosiasi bisnis yang dilakukan dengan perusahaan Jepang berjalan dengan lancar. Bukan hanya mempengaruhi hasil pada saat proses negosiasi saja, tetapi juga setelah negosiasi selesai. Konflik

sering muncul karena perbedaan persepsi, preferensi, gaya perilaku dan ini mengakibatkan risiko akan gagalnya negosiasi (Buckley dan Casson dalam Peleckis, 2013 : 95). Dengan pemahaman lintas budaya yang baik, konflik, perbedaan persepsi, atau perbedaan gaya perilaku yang bisa terjadi karena perbedaan budaya bisa diminimalisir.

Jika dilihat dari penelitian terdahulu dari Kestutis Peleckis (2013) yang berjudul *International Business Negotiations : Culture, Dimensions, Context*, persiapan sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya sangat penting. Sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya, ada baiknya melakukan observasi terlebih dahulu dengan siapa kita melakukan negosiasi. Pelajari dulu budaya mereka dan karakteristik budaya mereka, dengan begitu konflik-konflik yang bisa terjadi akibat perbedaan budaya bisa dihindari. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Direktur PT. Pratama Jaya Prakasa cukup paham dengan gaya perilaku orang-orang Jepang, sehingga beliau bisa menghindari konflik yang mungkin bisa terjadi karena perbedaan gaya perilaku. Hogan dalam Sasha Gray (2005 : 8) menjelaskan bahwa budaya (berasal dari bahasa latin yaitu *cultura e*, yang berarti untuk menumbuhkan. Budaya mengacu pada norma-norma dan nilai-nilai bahwa sekelompok individu berbagi untuk contoh ini dapat mencakup cara orang berpikir, bertindak, berinteraksi satu sama lain, dan membuat keputusan. Hal ini juga mendefinisikan apa yang orang makan, apa yang mereka kenakan, apa yang mereka anggap benar atau salah, dan masih banyak lagi (Bannon *et al* dalam Sasha Gray, 2012 :15). PT. Pratama Jaya Perkasa sudah mengerti dengan cara berpikir,

bertindak dan cara bagaimana orang Jepang berinteraksi satu sama lain. Dengan pemahaman yang dimiliki, PT. Pratama Jaya Perkasa bisa mendapatkan pekerjaan dari perusahaan Jepang. Dengan bantuan karyawan asing dari Jepang yang mengerti budaya Jepang karena memang berasal dari Jepang, konflik yang bisa terjadi karena perbedaan cara berpikir, bertindak dan berinteraksi dapat diminimalisir.

2) Gaya Negosiasi Bisnis

Budaya individu masing-masing pihak akan menentukan jalan dari berpikir, nilai-nilai, norma-norma dan perilaku (Simintiras & Thomas dalam Tsung Tu, 2010 : 25). Dari hasil penelitian didapatkan bahwa gaya negosiasi bisnis yang dimiliki oleh Direktur PT. Pratama Jaya Perkasa dipengaruhi oleh pengalaman selama beliau bekerja dengan perusahaan asing Jepang dan orang Jepang. Pengalaman kerja beliau sebelumnya sangat mempengaruhi cara berpikir dan perilaku beliau dalam melakukan negosiasi bisnis.

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

a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

1) Keterampilan *Sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan

2) Sikap *Sender*

Sikap *Sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *Sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

3) Pengetahuan *Sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* secepat mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4) Media Saluran yang Digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

Untuk meyakinkan *customer*, gaya negosiasi bisnis yang baik sangat diperlukan. Negosiator harus menguasai pokok bahasan yang akan di bicarakan. Cara penyampaian yang baik juga dapat mempengaruhi *customer* agar percaya dengan kita. Sikap dan tingkah laku juga dapat mempengaruhi jalannya negosiasi. Jika kita menunjukkan sikap yang kurang baik, tentu saja *customer* tidak akan memberikan kepercayaan kepada kita. Gaya bicara yang meyakinkan juga sangat diperlukan untuk menarik *customer* agar percaya terhadap apa yang kita bicarakan.

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

mustahil untuk memahami budaya dari masing-masing pihak agar negosiasi berjalan lebih baik.

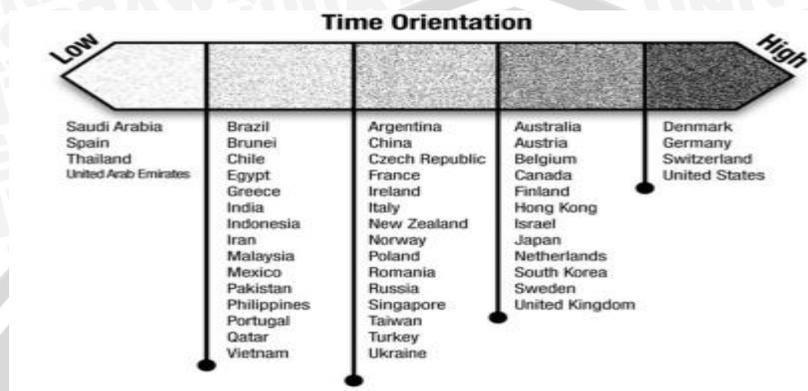
Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa, gaya negosiasi bisnis yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa cukup baik untuk meyakinkan para *customernya*. Hal tersebut di dukung dengan pernyataan dari para informan. Pengetahuan mereka mengenai bidang pekerjaannya sangat baik, mengingat pengalaman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

3) Time Orientation

Solomon dan Schell (2009 : 167-168) mengatakan bahwa *Time orientation* bisa disebut *high* jika seseorang bisa mengontrol atau mengatur jadwal dan waktunya serta bisa menepati janjinya tepat waktu sesuai dengan jadwal yang dibuatnya sendiri. Sedangkan *low time orientation* merupakan seseorang yang tidak bisa mengontrol atau mengatur waktunya dengan baik. Jadwal yang dibuat masih bisa berubah karena pengaruh orang lain, hal tersebut mempengaruhi manajemen kerjanya, kepekaan terhadap agenda yang dibuat dan perencanaan jangka panjang dan jangka pendeknya. Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa memiliki *time orientation* yang tinggi, hal ini juga didukung dengan pernyataan salah satu informan dari PT. Pratama Jaya Perkasa. Contohnya, jika ada jadwal *meeting* pada jam 9 pagi, maka PT. Pratama Jaya Perkasa selalu hadir jauh sebelum jam 9 pagi dan selalu *on time* dalam menghadiri *meeting*. Mengenai

ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* dan penyelesaian pekerjaan, PT.

Pratama Jaya Perkasa sangat baik dan disiplin.



Gambar 4.3 *Time Orientation*

Sumber : Solomon dan Schell (2009 : 167)

Gambar 4.3 merupakan *time orientation* dari berbagai negara. Setiap negara memiliki *time orientation* yang berbeda. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa Jepang dan Korea Selatan adalah salah satu negara yang memiliki *time orientation* yang tinggi. Semua kegiatan harus tepat pada waktunya dan tidak bisa mentolerir keterlambatan, sedangkan Perancis cenderung lebih fleksibel. Indonesia memiliki *time orientation* yang paling rendah dibandingkan dengan Jepang, Korea Selatan, dan Perancis. Dalam berhadapan dengan orang-orang yang berasal dari Jepang dan Korea Selatan, harus dipahami bahwa ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* langkah awal untuk mempermudah jalannya proses negosiasi bisnis. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Pratiknyo bahwa, jika telat pada saat menghadiri *meeting* pihak asing akan langsung melakukan *black list* dan negosiasi

bisa dipastikan akan gagal. Pihak asing menilai bahwa ketepatan waktu dalam menghadiri *meeting* merupakan penilaian awal yang menggambarkan apakah perusahaan tersebut layak mendapatkan pekerjaan tersebut atau tidak.

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

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

4) *Change Tolerance*

Solomon dan Schell (2009 : 188-190) mengatakan bahwa *Change Tolerance* merupakan toleransi akan suatu perubahan. *Change tolerance* merupakan bagaimana seseorang mampu menerima perubahan yang terjadi terhadap lingkungannya. Orang yang memiliki *change tolerance* yang rendah akan sulit menerima perubahan yang terjadi di lingkungannya. *Change tolerance* bisa dijadikan sebagai suatu kesempatan emas atau sebagai sebuah ancaman dalam melakukan berbagai kegiatan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kemampuan adaptasi yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa terhadap budaya dari *customernya*, dapat membuat proses negosiasi bisnis yang dilakukan menjadi lebih mudah. Ketika PT. Pratama Jaya Perkasa mengalami kesulitan dalam menghadapi *customer* Jepang, karyawan asing mereka akan ikut dan membantu untuk mempermudah jalanya negosiasi bisnis.

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

tersebut, mungkin kita akan merasa tersinggung. Maka dari itu perlu sekali untuk memahami budaya dari pihak *customer* dan menyesuaikan diri dengan budaya tersebut.

5) *Relationship*

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

Studi kasus dalam Solomon dan Schell (2009 : 115-117) , Anke Puscher adalah warga negara Belanda yang bekerja untuk sebuah perusahaan multinasional pemasaran pos yang terkenal yang berkantor pusat di Belanda. Anke telah bergabung dengan perusahaan selama delapan tahun di berbagai peran manajemen komersial internasional. Selama masa jabatannya, ia didorong inisiatif untuk melakukan pengembangan bisnis di negara-negara Eropa, dan ketika ia ditawarkan jabatan di Shanghai pada awal 2006, dia antusias menerimanya. Perusahaan

percaya dia punya cukup pengalaman internasional untuk mengambil tantangan baru meskipun ia hanya tahu sedikit mengenai China. Anke mempunyai partner bisnis yang berasal dari China. Saat ia ingin melakukan ekspansi ke dalam pasar China, Anke meminta tolong kepada partnernya yang berasal dari China. Mereka memiliki hubungan yang baik dan Anke berhasil memasuki pasar di China dan merebut konsumen. Karena bantuan dari partner China, Anke berhasil menaklukkan pasar di China.

Dari studi kasus tersebut bisa disimpulkan bahwa memiliki *relationship* yang baik dengan kolega bisnis kita sangat penting untuk mempermudah bisnis yang dilakukan. Dari hasil penelitian telah didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa bisa mendapatkan proyek-proyek dari perusahaan asing karena memiliki *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya. Dari hasil pengamatan peneliti, ada beberapa proyek yang di dapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa karena *relationship* yang baik dengan kolega bisnisnya, salah satunya dengan PT. Iadeco. PT. Pratama Jaya Perkasa mempunyai *relationship* yang cukup baik dengan PT. Iadeco. Suatu hari PT. Iadeco mendapatkan proyek dari PT. Inoac Polytechno Indonesia yang merupakan perusahaan dari Jepang. PT. Inoac Polytechno Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang busa, produk furniture dan produk *automotive interior parts*. Koneksi antara sesama perusahaan Jepang yang akhirnya membuat PT. Inoac Polytechno Indonesia memilih PT. Iadeco. Ternyata ada pekerjaan yang tidak bisa dilakukan oleh PT. Iadeco, lalu mereka

memberikannya kepada PT. Pratama Jaya Perkasa dibawah tanggung jawab PT. Iadeco. *Relationship* yang baik membuat PT. Iadeco mempercayakan pekerjaan yang mereka dapat dari PT. Inoac Polytechno Indonesia kepada PT. Pratama Jaya Perkasa.

b. Kendala Dalam Proses Negosiasi Bisnis

1) Komunikasi

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa PT. Pratama Jaya Perkasa mengalami kesulitan dalam berkomunikasi jika berhdapan dengan *customer* Jepang yang tidak bisa bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Ada tiga rintangan dalam berkomunikasi, yaitu rintangan pribai, rintangan fisik, dan rintangan bahasa. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Davis dalam Mangkunegara (2005) bahwa “*Three types of barriers are personal, physycal, and systematic*”

a. Rintangan Pribadi

Rintangan pribadi yang dimaksud adanya hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.

b. Rintangan Fisik

Rintangan Fisik yang dimaksud adalah terlalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara *sender* dan *receiver*. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara, SSB (*Single Side Band*), dan alat komunikasi lainnya.

c. Rintangan Bahasa

Rintangan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata. Misalnya kata *atos*, *sender* orang Sunda dalam pesannya bermaksud mengatakan *atos* itu berarti sudah, sedangkan *receiver* orang Jawa menerima pesan tersebut dengan pengertian *atos* itu keras.

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

2) Hambatan Budaya

- Etnosentrisme

Dari hasil penelitian telah didapat bahwa etnosentrisme bisa mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis. Pihak asing selalu menganggap bahwa mereka selalu benar dan sulit untuk percaya dengan perusahaan lokal di Indonesia dan terkadang pihak asing sangat kuat dalam mempertahankan *argumentnya*. Perusahaan Jepang cenderung lebih percaya dengan orang Jepang jika ingin memberikan pekerjaan. Etnosentrisme merupakan kecenderungan untuk berpikir bahwa nilai-nilai budaya

kita miliki merupakan sesuatu yang paling benar dan paling baik (Gudykunst & Kim dalam Northouse, 2013 : 385). Profit dan produktivitas PT. Pratama Jaya Perkasa meningkat cukup pesat ketika karyawan asing dari Jepang bergabung. Banyak perusahaan Jepang yang memberikan kepercayaan kepada PT. Pratama Jaya Perkasa untuk memberikan pekerjaan. Perusahaan Jepang percaya bahwa jika mereka memberikan pekerjaan kepada perusahaan yang memiliki orang Jepang, maka pekerjaan tersebut akan bisa diselesaikan dan di pertanggungjawabkan dengan baik. Northouse (2013 : 384-385) mengemukakan bahwa etnosentrisme adalah kecenderungan bagi individu untuk menempatkan kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) di suatu organisasi atau perusahaan. Orang cenderung memberikan prioritas dan kepercayaan yang lebih dibandingkan orang atau kelompok yang memiliki (etnis, ras, atau budaya) yang berbeda.

Etnosentrisme merupakan persepsi yang menganggap budaya sendiri lebih baik dari budaya lain. Etnosentrisme dapat membuat seseorang atau suatu kelompok menganggap rendah budaya lain sehingga tidak bisa menghormati atau memahami budaya lain. . Semakin besar rasa etnosentris kita, semakin sedikit peluang kita untuk terbuka atau toleran dari tradisi atau praktek-praktek budaya orang lain. (Porter & Samovar dalam Northouse, 2013 : 385) mengatakan bahwa etnosentrisme seperti sebuah jendela persepsi di mana orang-orang dari satu budaya membuat evaluasi subjektif atau kritis dari orang-orang yang memiliki budaya yang berbeda.

- Prasangka

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

Barbash dan Taylor dalam Tsung Tu (2010 : 22) menunjukkan bahwa budaya meliputi agama, jenis kelamin, bahasa, kasta, etnis, dan orientasi seksual. Sejak sub-budaya, budaya dan super-budaya bergabung dan berkembang, sementara yang kurang dibatasi dari sebelumnya, gagasan budaya lebih berpori dan bervariasi dari sebelumnya (Barbash & Taylor dalam Tsung Tu, 2010 : 22). Agar memahami budaya yang berbeda, menurut Chu dalam Tsung Tu (2010 : 22) ada 5 saran yang akan membantu untuk memahami budaya lain:

- a. Waspada terhadap pandangan stereotip dari orang asing.
- b. Melihat kemanusiaan orang di tengah-tengah keragaman budaya di dunia.
- c. Mengakui skala yang berbeda nilai dalam masyarakat non-Barat.
- d. Mengembangkan empati manusia dan kepedulian aktif untuk orang lain.
- e. Membedakan antar-hubungan antara bahasa dan budaya, studi.

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

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

c. Peran Pemahaman Lintas Budaya

Brett (2000) menyatakan bahwa budaya merupakan faktor kunci yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa memang pemahaman lintas budaya memiliki peran dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa. Pengalaman yang dimiliki oleh Bapak Pratiknyo yang telah bekerja dengan perusahaan dan orang Jepang, membuat beliau paham betul mengenai karakteristik orang-orang Jepang. Saat ini memang proyek-proyek yang di kerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa lebih banyak proyek dari perusahaan Jepang. Ini tidak terlepas dari banyaknya perusahaan Jepang

yang membangun pabriknya di Bekasi. Peran dari PT. Pratama Jaya Perkasa yang memahami budaya Jepang, sangat membantu sekali dalam proses negosiasi bisnis.

Budaya adalah faktor kunci yang mempengaruhi proses negosiasi dan hasil, selanjutnya nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis internasional dalam cara yang signifikan dan tak terduga dari tahap pertama sampai tahap terakhir dari negosiasi (Leung *et al*, 2005 : 367). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya sangat penting dalam melakukan negosiasi bisnis dan ini merupakan salah satu alasan mengapa PT. Pratama Jaya Perkasa merekrut karyawan asing dari Jepang. Pemilihan karyawan asing dari Jepang karena banyaknya perusahaan dari Jepang yang membangun pabrik di kawasan industri Bekasi. Untuk itu, peran dari karyawan asing Jepang diperlukan untuk melakukan kegiatan *marketing* maupun negosiasi bisnis.

Hofstede dalam Sun (2009 : 213) mengemukakan budaya nasional dapat mempengaruhi negosiasi seseorang. Pihak dari Jepang akan lebih mudah percaya dengan orang yang berasal dari Jepang. Untuk itu, peran karyawan asing dari Jepang cukup besar dalam meyakinkan *customer* yang berasal dari Jepang ketika melakukan negosiasi bisnis. Kesamaan budaya yang sama membuat proses negosiasi bisnis akan berjalan lebih nyaman dan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari *customer* untuk mengerjakan proyeknya. Hoecklin dalam Ball (2000 : 349) mengungkapkan bahwa diperlukan langkah-langkah dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya :

1) Persiapkan diri

Persiapkan diri dengan cara mempelajari budaya dari pihak yang akan bernegosiasi. Banyaklah membaca mengenai etiket sosial dan bisnis, sejarah dan cerita rakyat, situasi terkini (termasuk hubungan antara negara asal dan tujuan pasar), nilai-nilai kultur, geografis, sumber kebanggaan (seniman, musisi, olahragawan), agama, struktur politik, dan hal-hal lainnya seperti mata uang dan jam operasional bisnis.

2) Pahami budaya lain

Orang Amerika selalu mengamati jam tangannya. Di banyak negara, orang Amerika dianggap sebagai orang yang selalu terburu-buru dengan kata lain, tidak ramah, sombong, dan tidak bisa dipercaya. Di negara-negara lain, orang Jepang dan Jerman dianggap sebagai orang yang terobsesi dengan ketepatan waktu. Dengan persiapan yang matang dalam menghadapi orang dari berbagai lintas budaya, kita dapat menyesuaikan diri terhadap budaya-budaya dari berbagai lintas budaya.

3) Bangun kepercayaan

Perbedaan budaya merupakan salah satu masalah dalam proses negosiasi lintas budaya. Tidak mudah untuk mempelajari budaya asing dalam waktu singkat, untuk itu membangun kepercayaan antara partner akan sangat penting bagi kelancaran hubungan bisnis. Perbedaan budaya tidak akan ada artinya jika kedua belah pihak sudah memiliki hubungan yang baik.

4) Bahasa

Penerjemah sangat dibutuhkan dalam negosiasi bisnis lintas budaya. Penerjemahan harus dilakukan oleh profesional yang menguasai kedua bahasa dengan lancar,

yang memiliki sensitivitas kosakata terhadap nuansa dan konotasi, dan bisa memahami idiom dan perumpamaan dari masing-masing budaya. Seorang penerjemah biasanya sangat diperlukan dan dapat membantu meskipun salah satu pihak bisa berbicara bahasa pihak lainnya. Perusahaan bisa juga merekrut tenaga kerja asing yang memiliki budaya yang sama.

5) Hormati budayanya

Sikap dan perilaku pada saat proses negosiasi bisnis merupakan faktor yang sangat penting. Negosiator yang ditugaskan harus memahami dan menghormati budaya dari pihak yang akan bernegosiasi.

d. Tolak Ukur Keberhasilan Pemahaman Lintas Budaya

Secara sederhana efektivitas dapat didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi mampu merealisasikan berbagai tujuannya (Robbins dalam Kusdi, 2009 : 92). Dalam penelitian ini, efektivitas bisa diartikan sebagai tolak ukur keberhasilan dalam pemahaman lintas budaya. Dengan kata lain, keberhasilan suatu perusahaan bisa dilihat dari target yang mereka tentukan sendiri. Setiap perusahaan memiliki tolak ukur keberhasilan yang berbeda satu sama lain, sehingga tidak ada kriteria universal mengenai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan.

Ada empat pendekatan yang berkembang dalam menetapkan kriteria efektivitas menurut Robbins dalam Kusdi (2009 : 92). Pendekatan pertama lebih menekankan bahwa suatu organisasi bisa dikatakan efektif andai mampu mewujudkan berbagai tujuannya dengan baik. Ini merupakan pendekatan paling sederhana, seperti definisi yang sudah dibahas sebelumnya. Dengan kata lain, ukuran keberhasilannya dilihat

hanya dari pencapaian hasil (*ends*). PT. Pratama Jaya memiliki target yang menjadi tolak ukur keberhasilannya yaitu profit sebesar Rp 25.000.000.000 selama setahun dan itu merupakan pendapatan kotor.

Sebaliknya, pendekatan *system* lebih menekankan pada proses. Pendekatan ini mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh input, memproses input tersebut, menyalurkan output, sekaligus mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam *system* organisasi. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan asing cukup sulit karena mereka sudah punya anggapan negatif terhadap orang Indonesia. PT. Pratama Jaya Perkasa merasa sangat penting untuk mendapatkan dan menjaga kepercayaan dari pihak asing karena akan memudahkan jalannya negosiasi bisnis dan pekerjaan yang akan mereka kerjakan. Untuk itu, mendapatkan kepercayaan dan menjaga kepercayaan dari perusahaan asing merupakan hal yang sangat penting dan menjadi tolak ukur keberhasilan PT. Pratama Jaya Perkasa. Selain kepercayaan, mempertahankan *relationship* atau hubungan yang baik dengan *customer* merupakan salah satu target dari PT. Pratama Jaya Perkasa.

Kemudian ada pendekatan lain yaitu, *strategic constituency*. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa efektivitas organisasi merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memuaskan tuntutan dari berbagai pihak (*stakeholder*), yaitu berbagai pihak yang memiliki posisi strategis yang menentukan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Dalam setiap organisasi atau perusahaan memiliki pihak-pihak strategis yang dapat menentukan kelangsungan organisasi atau perusahaan yang

perlu dipenuhi tuntutan. Tolak ukur dari pendekatan ini diukur dari kemampuan menyeimbangkan sejumlah komponen ini dengan sebaik-baiknya. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa bukan hanya profit saja yang menjadi tolak ukur keberhasilan mereka, tetapi kepuasan *customer* yang menggunakan jasa PT. Pratama Jaya Perkasa merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan mereka. Jika *customer* tidak merasa puas dengan hasil kerja dari perusahaan, maka akan membuat buruk nama perusahaan. Untuk itu, penting sekali untuk membuat *customer* puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan agar nama perusahaan menjadi baik. Dengan memiliki reputasi yang baik, perusahaan asing akan lebih mudah percaya dengan PT. Pratama Jaya Perkasa.

Pendekatan terakhir, yaitu *competing values*, dalam pendekatan ini menjelaskan bahwa setiap organisasi pada dasarnya memiliki titik berat efektivitasnya. Dalam pendekatan ini ada empat tipe ukuran-ukuran efektivitas yang dapat disesuaikan dengan jenis organisasinya dan posisinya dalam *life-cycle*. Lebih jauh lagi, titik berat ukuran efektivitas organisasi menurut pendapat ini disesuaikan dengan keinginan *stakeholdernya*. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa saat ini PT. Pratama Jaya Perkasa bisa dikatakan sebagai perusahaan yang sudah matang. Berdiri sejak tahun 2000, PT. Pratama Jaya Perkasa saat ini sudah cukup dikenal di Bekasi dan kawasan industrinya. Dalam *company profile* PT. Pratama Jaya Perkasa, bisa dilihat bahwa sudah banyak proyek-proyek dari pihak asing maupun lokal yang sudah dikerjakan.

e. Hasil Dari Pemahaman Lintas Budaya

Perilaku selama proses negosiasi umumnya dipandang sebagai penentu utama dari hasil negosiasi (Peterson dan Lucas dalam Sun, 2009 : 213). Dari hasil penelitian

telah didapat bahwa hasil dari pemahaman lintas budaya yang dilakukan PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, bukan hanya pencapaian target saja yang menjadi hasil dari pemahaman lintas budaya PT. Pratama Jaya Perkasa. Banyaknya relasi yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa dan kepercayaan yang di berikan oleh perusahaan asing, merupakan hasil dari pemahaman lintas budaya yang baik.

Jika dilihat dari penelitian terdahulu Meinghong Sun (2009) yang berjudul *A Comparison of Business Negotiation Between Korea and China* menunjukkan bahwa ditemukan lebih banyak kesamaan perilaku dari Korea dan China dibandingkan dengan perbedaannya. Aktivitas bisnis antara kedua negara ini meningkat pesat karena faktor budaya dan sejarah dimasa lalu. Dalam kasus ini, budaya sangat mempengaruhi aspek-aspek negosiasi antara kedua negara ini. Adanya beberapa kesamaan budaya yang dimiliki karena faktor sejarah dimasa lalu mempunyai peran terhadap harmonisnya hubungan bisnis antara Korea dan China.

Perilaku selama proses negosiasi umumnya dipandang sebagai penentu utama dari hasil negosiasi (Peterson dan Lucas dalam Sun, 2009 : 213). Gaya berbicara pada saat melakukan negosiasi bisnis dan tingkah laku yang baik dapat menjadi penentu keberhasilan negosiasi bisnis. Untuk itu diperlukan adaptasi yang baik terhadap lingkungan yang baru. Pemahaman lintas budaya yang baik akan meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam negosiasi bisnis (Ghuri dalam Sun, 2009 : 213). Dari hasil penelitian didapat bahwa presentase keberhasilan negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa dengan perusahaan asing Jepang naik ketika mereka merekrut

karyawan asing yang berasal dari Jepang. Pemahaman akan budaya yang sama sangat mempengaruhi jalannya keberhasilan negosiasi bisnis dan lebih mudah memberikan kepercayaan. Omset yang didapat oleh PT. Pratama Jaya Perkasa naik sebesar 60% ketika karyawan asing dari Jepang bergabung dengan perusahaan. Perusahaan asing Jepang lebih cenderung mudah percaya dan memberikan pekerjaannya kepada orang yang berasal dari Jepang juga. Mereka akan lebih terbuka dengan orang yang memiliki budaya yang sama. Rasa etnosentrisme mereka cukup tinggi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu :
 - a. Budaya,
 - b. Gaya Negosiasi bisnis,
 - c. *Time orientation*
 - d. *Change Tolerance*
 - e. *Relationship*
 - f. Pengalaman Dari Para Negosiator.
2. Kendala atau faktor-faktor yang menjadi penghambat PT. Pratama Jaya Perkasa pada saat melakukan proses negosiasi bisnisnya adalah :
 - a. Komunikasi,

Kendala komunikasi ditunjukkan ketika berhadapan dengan *customer* Jepang, PT. Pratama Jaya Perkasa tidak bisa menguasai bahasa Jepang sehingga menyulitkan proses negosiasi bisnis. Kehadiran karyawan

asing dari Jepang memudahkan jalannya komunikasi dengan *customer* Jepang.

b. Hambatan budaya, etnosentrisme dan prasangka

Orang Jepang lebih mudah terbuka dengan orang yang berasal dari Jepang juga. Etnosentrisme dan prasangka buruk terhadap masalah kualitas dan tingkat kedisiplinan yang dimiliki orang Indonesia, cukup mempengaruhi pandangan pihak asing untuk bekerja sama dengan PT.

Pratama Jaya Perkasa. Ini menjelaskan bahwa rasa etnosentrisme dari orang Jepang cukup tinggi

3. Peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis bisa terlihat dengan banyaknya proyek-proyek dari perusahaan Jepang yang dikerjakan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa. Pengalaman yang dimiliki oleh PT. Pratama Jaya Perkasa yang telah sering bekerja sama dengan orang Jepang membuat mereka dapat mengerti karakteristik dan budaya orang Jepang, sehingga PT. Pratama Jaya Perkasa lebih nyaman jika bertemu dengan *customer* dari Jepang. Kehadiran karyawan asing yang berasal dari Jepang menjadi nilai tambah bagi PT. Pratama Jaya Perkasa. *Relationship* yang baik dan banyaknya relasi bisnis dari Jepang yang dimiliki membuat PT. Pratama Jaya Perkasa bisa lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari *customer* Jepang.

4. Tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya yang dimiliki PT. Pratama Jaya Perkasa yaitu mendapatkan profit yang tinggi, produktivitas

yang tinggi, mendapatkan kepercayaan dari *customernya*, serta memperbanyak relasi bisnis.

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

B. Saran

Saran yang mungkin dapat dipertimbangkan oleh PT. Pratama Jaya Perkasa mengenai perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis yaitu :

1. Untuk meningkatkan keberhasilan negosiasi bisnis dengan *customer* dari negara lain, PT. Pratama Jaya Perkasa bisa merekrut karyawan asing selain dari Jepang dengan status karyawan tidak tetap dengan tujuan untuk meniasati efisiensi dalam perekrutan karyawan. Perusahaan cukup menyewa jasa dari tenaga ahli atau translator sesuai dengan negara dari *customer* PT. Pratama Jaya Perkasa berasal.
2. Ada baiknya PT. Pratama Jaya Perkasa memberikan pelatihan mengenai bahasa asing kepada para karyawannya seperti bahasa Inggris, Jepang, Korea, dan Mandarin mengingat *customer* dan relasi dari PT. Pratama Jaya Perkasa berasal dari banyak negara, bukan hanya dari Jepang saja.

Penguasaan bahasa asing akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

3. Untuk mengatasi kendala yang berhubungan dengan etnosentrisme dan prasangka negatif dari pihak asing, PT. Pratama Jaya Perkasa bisa memberikan arahan kepada para karyawannya mengenai masalah kedisiplinan dan meningkatkan standar kualitas jasa mereka.



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA**Pedoman Wawancara Untuk Direktur PT. Pratama Jaya Perkasa**

1. Sudah berapa lama anda bekerja di bidang jasa konstruksi seperti ini ?
2. Sejak kapan PT PJP ini berdiri ?
3. Sebelum PJP berdiri, anda bekerja dimana sebelumnya ?
4. Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan ini ?
5. Mengapa anda memilih pekerjaan di bidang jasa seperti ini ?
6. Menurut anda, bagaimana peluang perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi saat ini ? Apakah di Bekasi banyak yang membutuhkan perusahaan di bidang jasa konstruksi seperti ini ?
7. Apakah persaingan yang terjadi saat ini di bidang konstruksi sangat berat ?
8. Dengan perusahaan dari Negara mana sajakah anda telah melakukan negosiasi bisnis ?
9. Perusahaan dari Negara mana yang menurut anda sulit sekali dalam melakukan negosiasi bisnis ?
10. Dengan perbedaan budaya dari setiap Negara, adakah kesulitan anda saat melakukan negosiasi bisnis dengan orang dari negara yang memiliki budaya yang berbeda ?
11. Kendala apa saja selain perbedaan budaya yang dapat mempersulit proses negosiasi bisnis PT PJP ?
12. Apakah gaya negosiasi bisnis dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
13. Apakah *Time Orientation* seseorang dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?

14. Apakah *Change Tolerance* atau toleransi akan perubahan di suatu lingkungan, akan mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
15. Seberapa besar pengaruh *Relationship* yang baik dengan partner bisnis anda, apakah akan mempermudah jalannya negosiasi bisnis ?
16. Dalam melakukan negosiasi bisnis, komunikasi sangatlah penting. Apa kendala anda saat berkomunikasi dengan partner bisnis anda yang berasal dari negara lain ?
17. Apakah ada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi negosiasi bisnis lintas budaya ? Apakah tingkah laku, dan etika saat bertemu dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
18. Apakah anda sebelumnya pernah mengikuti pelatihan atau *training* mengenai pemahaman lintas budaya ?
19. Apakah pengalaman anda selama ini sangat membantu dalam mengatasi masalah yang terjadi selama proses negoisasi bisnis ?
20. Apakah anda pernah mengalami masalah pada saat negosiasi bisnis karena masalah *miss communication* ? Apakah komunikasi dapat menjadi kendala dalam negosiasi bisnis ?
21. Apakah rasa etnosentrisme dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
22. Apakah Prasangka dari *customer* dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
23. Apakah anda pernah gagal dalam negosiasi bisnis yang dikarenakan karena kurangnya pemahaman lintas budaya anda ?
24. Menurut anda, apakah pemahaman lintas budaya dibutuhkan dalam melakukan negosiasi bisnis lintas budaya ?
25. Menurut anda, seberapa besar peran dari pemahaman lintas budaya yang anda miliki terhadap keberhasilan negosiasi bisnis yang anda lakukan ?

26. Apa saja hasil dari pemahaman dari pemahaman lintas budaya yang anda miliki terhadap negosiasi bisnis yang dilakukan PT PJP ?
27. Menurut anda, apakah hanya dengan pemahaman lintas budaya dapat mempermudah negosiasi bisnis lintas budaya ? Apakah tidak ada faktor lainnya ?
28. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya yang anda miliki terhadap negosiasi bisnis yang anda lakukan ?
29. Anda memiliki karyawan asing yang berasal dari Jepang, mengapa anda memilih karyawan asing yang berasal dari Jepang ?
30. Apakah karyawan asing dari Jepang PT PJP hanya melakukan negosiasi bisnis dengan perusahaan yang berasal dari Jepang saja ?
31. Apakah ada hasil yang signifikan setelah anda merekrut karyawan asing dari Jepang tersebut ?
32. Seberapa besar pengaruh karyawan asing dari Jepang tersebut terhadap keberhasilan negosiasi bisnis PT PJP ?
33. Apakah anda berniat untuk merekrut karyawan asing dari Negara lain selain Jepang ?
Mingat banyak sekali perusahaan dari seluruh dunia yang datang ke Indonesia.

Pedoman Wawancara Untuk Karyawan Asing Jepang PT. Pratama Jaya Perkasa

1. Sudah berapa lama anda bekerja di bidang jasa mechanical dan electrical seperti ini?
2. Sebelum bergabung dengan PT PJP, anda bekerja dimana saja sebelumnya ?
3. Apa yang menjadi motivasi anda untuk bergabung dengan PT PJP ini ?

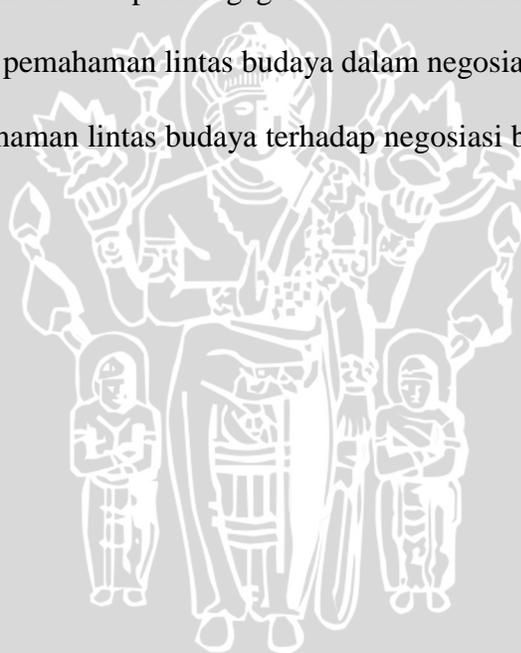
4. Menurut anda, bagaimana peluang perusahaan yang bergerak di bidang jasa *mechanical* dan *electrical* saat ini ? Apakah di Bekasi banyak yang membutuhkan perusahaan di bidang jasa *mechanical and electrical* seperti ini?
5. Apakah anda dalam melakukan negosiasi bisnis pernah berhadapan dengan orang selain dari Jepang ? Dari Negara mana saja ?
6. Dalam melakukan negosiasi bisnis, komunikasi sangatlah penting. Apa kendala anda saat berkomunikasi dengan partner bisnis anda yang berasal dari negara lain ? (jika bernegosiasi dengan dari Negara lain)
7. Apa yang menjadi faktor penghambat dalam negosiasi bisnis anda ? Apakah Komunikasi dapat menjadi kendala dalam melakukan negosiasi bisnis ?
8. Apakah rasa etnosentrisme dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
9. Apakah prasangka yang dimiliki *customer* dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
10. Apakah budaya yang sama dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
11. Apakah gaya negosiasi / gaya bicara bisnis dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
12. Apakah *Time Orientation* atau selalu tepat waktu ketika menghadiri *meeting* dan bertemu dengan partner bisnis dapat mempengaruhi dan mempermudah jalannya negosiasi bisnis ?
13. Apakah *Change Tolerance* atau kemampuan untuk beradaptasi di suatu lingkungan atau di tempat yang baru akan mempengaruhi dan mempermudah jalannya negosiasi bisnis ?
14. Seberapa besar pengaruh *Relationship* atau memiliki hubungan yang baik dengan partner bisnis anda, apakah dapat mempermudah jalannya negosiasi bisnis ?
15. Apakah pengalaman anda selama ini sangat membantu PT PJP dalam melakukan negoisasi bisnis? Apa saja hasil yang telah anda berikan kepada PT. PJP ?

16. Apakah anda sebelumnya pernah mengikuti pelatihan atau *training* mengenai pemahaman lintas budaya ?
17. Apakah anda pernah gagal dalam melakukan negosiasi bisnis ?
18. Menurut anda, seberapa besar peran yang anda miliki terhadap keberhasilan negosiasi bisnis PT. PJP selama ini ?
19. Apa yang menjadi tolak ukur keberhasilan anda dalam negosiasi bisnis ? (misalnya dalam sebulan harus mendapat 5 proyek atau mendapat proyek dengan nilai kontrak yang besar)
20. Apa saja hasil yang telah anda berikan kepada perusahaan ini ? Proyek-proyek apa saja yang berhasil didapatkan ?

Pedoman Wawancara Untuk Karyawan PT. Pratama Jaya Perkasa

1. Sudah berapa lama anda bekerja di PT PJP ?
2. Sebelum bekerja di PT PJP, anda bekerja dimana sebelumnya ?
3. Menurut anda, bagaimana peluang perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi saat ini ? Apakah di Bekasi banyak yang membutuhkan perusahaan di bidang jasa konstruksi seperti ini ?
4. Apakah persaingan yang terjadi saat ini di bidang konstruksi cukup berat ?
5. Dengan perusahaan dari Negara mana sajakah PT PJP melakukan negosiasi bisnis ?
6. Perusahaan dari Negara mana yang menurut anda sulit sekali dalam melakukan negosiasi bisnis ?
7. Gaya negosiasi bisnis seperti apa yang dimiliki oleh direktur dan manajer PT PJP ?
8. Apakah Direktur dan manajer PT PJP memiliki *Time orientation* yang baik ?
9. Bagaimana dengan *Change Tolerance* yang dimiliki oleh direktur dan manajer PT PJP ?

10. Apakah direktur dan manajer PT PJP memiliki *Relationship* yang baik dengan partner bisnisnya ?
11. Apakah Komunikasi menjadi kendala dalam melakukan negosiasi bisnis ?
12. Apakah rasa etnosentrisme menjadi kendala dalam melakukan negosiasi bisnis ?
13. Apakah prasangka yang dimiliki *customer* dapat mempengaruhi jalannya negosiasi bisnis ?
14. Menurut anda, bagaimana pemahaman lintas budaya yang dimiliki oleh direktur dan manajer PT PJP ?
15. Apakah mereka selalu berhasil atau pernah gagal dalam melakukan negosiasi bisnisnya ?
16. Tolak Ukur Keberhasilan pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis ?
17. Apa saja Hasil dari pemahaman lintas budaya terhadap negosiasi bisnis PT. Pratama Jaya Perkasa ?



Lampiran 2



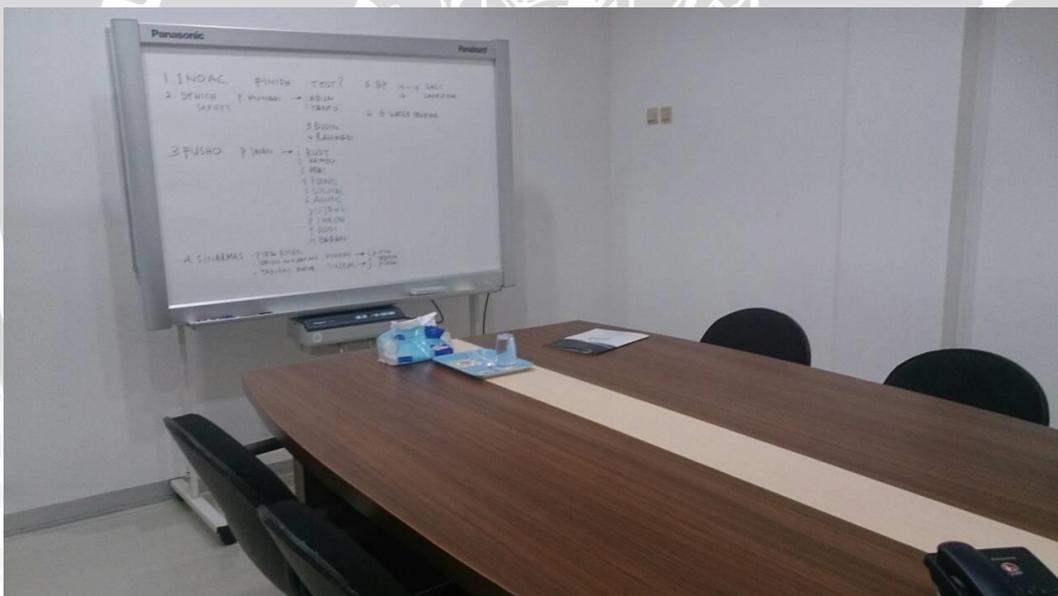
Peneliti Sedang Melakukan Wawancara Dengan Direktur PT. Pratama Jaya Perkasa



Peneliti Bersama Direktur PT. Pratama Jaya Perkasa



Pintu Masuk PT. Pratama Jaya Perkasa



Ruang Meeting PT. Pratama Jaya Perkasa

PT. PRATAMA JAYA PERKASA
GENERAL MECHANICAL & ELECTRICAL CONTRACTOR

NOMER EXTENSION		
No.	Nama	Nomor
1	Receptionist	10
2	Dpk. Pratikno	20
3	Mt. Kurni	30
4	Eko	40
5	Dpk. Wicaksono - Bhanu	51
6	Har. Hari	60
7	Dpk. Guntur	70
8	Wah. Moring	80
9	Blank	90

Receptionist PT. Pratama Jaya Perkasa





PT. PRATAMA JAYA PERKASA (P.J.P.)
GENERAL MECHANICAL, ELECTRICAL CONTRACTOR & SUPPLIER

Surat No. : 005 / Pnl / PJP / IV/ 015

Perihal : Penelitian

Dengan ini kami atas nama PT. Pratama Jaya Perkasa Menerangkan bahwa :

Nama : Indra Pratama
Tempat Pendidikan : Universitas Brawijaya
Program Studi : Bisnis Internasional
Jurusan : Administrasi Bisnis
Fakultas : Ilmu Admnistrasi
NIM : 115030300111014

Telah melakukan penelitian di PT. Pratama Jaya Perkasa dari tanggal 4 Februari s/d 4 Maret 2015.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bekasi, 17 April 2015



(Ir. Pratiknyo)

Direktur

Lampiran 4

CURRICULUM VITAE

1. Nama : Indra Pratama
2. Tempat dan tanggal lahir : Jakarta, 22 November 1993
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Alamat : Harapan Indah Regency BE 8
Bekasi Barat
5. Agama : Islam
6. Telepon : 085695902022
7. Email : idr.pratama@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. TK (1998-1999) : TK Mutiara, Bekasi Barat
2. SD (1999-2005) : SD Cindera Mata, Bekasi Barat
3. SMP (2005-2008) : SMP Cindera Mata, Bekasi Barat
4. SMA (2008-2011) : SMA AL-AZHAR 4 Kemang Pratama
5. S1 (2011- 2015) : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi,
Program Studi Bisnis Internasional, Malang, Jawa
Timur

Pendidikan Non Formal :

1. English First (EF) English Course Elementary 2 (2012)
2. English First (EF) English Course Elementary 3 (2012)
3. English First (EF) English Course Intermediate 1A (2013)

Organisasi :

1. OSIS SMP Cindera Mata (2007-2008)
2. Forkim (Forum Komunikasi Islam) 2011-2012
3. Sanggar Seni Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2012-2013

Seminar/Workshop :

1. Seminar Marketing (SMART) Marketinlicious HIMABIS (2011)
2. Seminar Nasional “Tegakan Hukum Dengan Politik Yang Bersih” BEM FIA
(2011)
3. Seminar “Asyiknya Tanam Saham” BEM FIA (2012)
4. Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Ekspor Impor Tingkat Nasional (2013)

Pengalaman Kepanitian

1. Panitia PENGMAS (Pengabdian Masyarakat) Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya 2011

2. Panitia PEMILWA (Pemilihan Wakil Mahasiswa) 2011 Presiden dan Wakil Presiden BEM serta Dewan Perwakilan Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Pemain Theater dalam acara “ Gebyar Theater antar Fakultas se- Universitas Brawijaya 2012



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Ball, D.A., dan McCulloch Wendel H. 2000. *Bisnis Internasional*. Edisi Keempat. Dialihbahasakan oleh Syahrizal Noor. Jakarta : Salemba Empat.
- Bannon, G and Mattock, J .2003. *Cross-cultural communication. The essential guide to international Business. 2nd ed*. London: Kogan page limited.
- Barbash, I., & Taylor, L. 1997. *Cross-cultural filmmaking. Berkeley and Los Angels, California: University of California Press*.
- Buckley, P., Casson, M. 1988. *The theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), Cooperative Strategies in International Business*. Toronto : Lexington Books.
- Chang, W. L. 2005. *Business: Essence & advantages*. Taiwan: Future Carrier Professional Publisher.
- Elashmawi, Farid. 2011. *Competing Global : Marketing Multicultural Management and Negotiations*. New York : Routledge.
- Forsyth, P. 2009. *Negotiation Skills for Rookies*. Singapore, SGP: Marshall Cavendish.
- Gelfand, Michele. J and Brett, Jeanne. M. 2004. *Stanford Business Book : The Handbook of Negotiation and Culture*. California : Stanford University Press.
- Hofstede Geert. 1991. *Cultures and Organization & Software of the Mind*. Berkshire, England : McGraw-Hill.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Lewicki, R. J., and J. A. Littere. 1985. *Negotiation, Homewood*. Illinois: Irwin
- McCormack, M. 1995. *McCormack On Negotiating*. USA : Random House
- Mangakunegara, A., Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Maryati, K. dan Suryawati, J. 2001. *Sosiologi*. Jakarta : Erlangga

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis Edition 3*. California: SAGE Publication Inc.

Moleong, Lexy, J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : Remaja Rosdakarya.

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

Solomon, Chalene M., and Michael S. Schell. 2009. *Managing Across Cultures : The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*. New York : Mc Graw Hill.

Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke 10. Bandung : Alfabeta

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

Usunier, J.C (2003) "*Cultural aspects of International Business Negotiations*". 2nd ed. Oxford, UK: Elsevier

Wild, John J., dan Wild, Kenneth L. .2013. *International Business : The Challenges of Globalization 6th*. London : Pearson Education.

Usunier, J.C (2003) "*Cultural aspects of International Business Negotiations*". 2nd ed. Oxford, UK: Elsevier

Jurnal :

Bangert, David C., and Pirzada, Kakhkashan. (1992). *Culture and Negotiation. The International Executive*, Vol. 34, No.1.

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

Chu, S. K. 1997. *China since 1911. Pacific Affairs*, Vol. 70, No. 1.

Clauses, Lisbeth. 2007. *Corporate Communication Challenge : A Negotiated Culture Perspective*, Vol. 7 No. 3.

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

- Giltsdorf, L. W. 1997. *Metacommunication effects on international business negotiatiOn in China*. *Business Communication Quarterly*, Vol. 60, No.2.
- Graham, J. L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. 1994. *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in The United States*. *Management Science*, Vol. 40, No. 1.
- Gulbro, R.D., & Herbig, P. 1998. *Cultural Differences In International Negotiating*. *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 11, No. 3.
- Hoffmann, G. 2001. *When Scientists or Engineers Negotiate*. *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 6.
- Hung, C. L. 1998. *Canadian business pursuits in the PRC, Hong Kong and Taiwan, and Chinese perception of Canadians as business partners*. *Multinational Business Review*, Vol. 6, No. 1.
- Leung.K, Rabi S.B, Buchan, N.R, Erez, M and Gibson, C.B. (2005) *Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research*. *Journal of International Business Studies*, Vol 36, No. 4.
- Liu, W., Friedman, R., Hong, Y. Y. 2012. *Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221–234
- Luo, Y., Shenkarb, O. 2002. *An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures*. *Journal of International Management*, 8:141–162.
- Manning, T., & Robertson, B. (2003). *Influencing and negotiating skills: Some Research and Reflections - Part I: Influencing Strategies and Styles*. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 1.
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2000). *The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No.1.
- Peleckis, Kestutis. 2013. *International Business Negotiations: Culture, Dimensions*. *International Journal of Business, Humanities and Technology Context*, Vol. 3, No.7.
- Peterson, Robert M., and George H. Lucas. 2001. *Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions*, *Journal of Marketing Theory and practice*, Vol.9, No.4.

- Pitta, A. D., Fung, H. G., Isberg, S. 1999. *Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA*. *Journal Of Consumer Marketing*, Vol. 16 No. 3.
- Rao, A., Schmidt, S.M. 1998. *A behavioral perspective on negotiating international alliances*. *J. Int. Bus. Stud.* Vol. 29, No. 4.
- Salacuse, J. W. 2005. *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*. *Ivey Business Journal*, Vol. 69, No. 4.
- Sebenius, J.K .2002. "The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations." *Harvard Business Review*, Vol 80, No. 2.
- Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). *Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions*. *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 1.
- Sun, Meihong. 2009. *International Journal of Business and Management : A Comparison of Business Negotiation Behaviour between Korea and China*, Vol. 4 No.12.
- Weiss, S. E. 1994. *Negotiation with Romans (Parts 1 and 2)*. *Sloan Management Review*, Vol. 35, No.2/3.
- Xiaohua, L and Stephen, M.J. 2003. *Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture*. *International Marketing review*, Vol 20, No. 3.
- Zhang, T and Zhou, H . 2009. *The Significance of Cross-cultural Communication in International Business Negotiation*. *Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 2.

Artikel Lain :

Cambridge advanced learner,s dictionary : Cambridge University Press

Christopher, H., Maria, P., Syed, R. 2005. *Cross-Cultural Communication and Negotiation*. MANA. 20 p.

Daeri, Hasim at all. 2008. *Effects of Cultural Differences in International Business and Price Negotiations : A Case Study of a Swedish With Operations in e.g. South America*. *Vaxjo University* : Disertai yang tidak dipublikasikan.

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

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

Hogan, J.P. 2005. *Cultural identity, pluralism, and globalization*. Volume 1. Romania. CRVP

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

UUD Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 pasal 1 ayat 13.

