

PERBEDAAN NEGOSIASI DALAM KONTEKS BUDAYA DAN INTERNASIONAL

Puriadi¹, Wilchan Robain², Cindy Hartika³, Dinda Nur Aprillya⁴, Neza Febiola⁵, Fadli Adriva Ginting⁶

Universitas Pembangunan Panca Budi ¹⁻⁶

Email: gilang_conan@yahoo.co.id

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 11 Bulan : November Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<i>Negotiation is one of the most fundamental forms of social interaction in human life. In economic, political, and social contexts, negotiation serves as the primary means to reach agreements among parties with differing interests. This process not only involves the exchange of information and bargaining but also reflects the thinking patterns, values, and social norms held by each party involved in the negotiation. This study aims to analyze the differences in negotiation within cultural and international contexts by reviewing various relevant theories and practices. This research uses a descriptive qualitative approach because its main focus is to gain an in-depth understanding of the complex social phenomenon, namely the differences in negotiation in cultural and international contexts. The difference in negotiation in cultural and international contexts can be seen from several factors. International negotiation factors include culture and communication style, perception of time, power structures and hierarchy, social and religious values, business ethics and norms. Meanwhile, cross-cultural negotiation factors involve conducting cultural research before negotiation, adjusting communication style, prioritizing relationships and trust, developing active listening and empathy skills, and creating a win-win solution.</i>

Keyword: Negotiation, Cultural Context, International Context.

Abstrak

Negosiasi merupakan salah satu bentuk interaksi sosial yang paling fundamental dalam kehidupan manusia. Dalam konteks ekonomi, politik, maupun sosial, negosiasi menjadi sarana utama untuk mencapai kesepakatan di antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda. Proses ini tidak hanya melibatkan pertukaran informasi dan tawar-menawar, tetapi juga mencerminkan cara berpikir, nilai, dan norma sosial yang dianut oleh masing-masing pihak yang bernegosiasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional dengan meninjau berbagai teori dan praktik yang relevan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena fokus utamanya adalah memahami secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, yaitu perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional. Perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional dapat dilihat dari beberapa faktor. Faktor negosiasi Internasional seperti budaya dan gaya komunikasi, persepsi terhadap waktu, struktur kekuasaan dan hierarki, nilai-nilai sosial dan agama, etika dan norma bisnis. Sedangkan faktor negosiasi lintas budaya yaitu melakukan riset budaya sebelum negosiasi, menyesuaikan gaya komunikasi, mengutakan hubungan dan kepercayaan, mengembangkan kemampuan mendengar aktif dan empati, menciptakan win-win solution.

Kata Kunci: Negosiasi, Konteks Budaya, Konteks Internasional.

A. PENDAHULUAN

Negosiasi merupakan salah satu bentuk interaksi sosial yang paling fundamental dalam kehidupan manusia. Dalam konteks ekonomi, politik, maupun sosial, negosiasi menjadi sarana utama untuk mencapai kesepakatan di antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda. Proses ini tidak hanya melibatkan pertukaran informasi dan tawar-menawar, tetapi juga mencerminkan cara berpikir, nilai, dan norma sosial yang dianut oleh masing-masing pihak yang bernegosiasi. Oleh karena itu, negosiasi dapat dipandang sebagai cerminan budaya dan kepribadian dari individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya.

Seiring berkembangnya globalisasi dan meningkatnya interaksi antarnegara, bentuk-bentuk negosiasi tidak lagi terbatas pada ranah lokal atau nasional. Perusahaan multinasional, organisasi internasional, dan bahkan individu kini sering terlibat dalam negosiasi lintas budaya (*cross-cultural negotiation*), di mana perbedaan latar belakang sosial, ekonomi, dan budaya menjadi faktor penting yang memengaruhi proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Negosiasi internasional ini kerap menjadi tantangan tersendiri, karena keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan logis atau teknis, tetapi juga oleh kemampuan memahami dan menyesuaikan diri terhadap perbedaan budaya.

Dalam konteks budaya, persepsi terhadap komunikasi, kekuasaan, waktu, serta cara menyampaikan ketidaksetujuan dapat berbeda antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya. Sebagai contoh, masyarakat dari budaya Timur seperti Jepang, Korea, dan Indonesia, cenderung menempatkan nilai keharmonisan dan sopan santun di atas keterbukaan langsung dalam menyampaikan opini. Sebaliknya, masyarakat Barat seperti Amerika Serikat dan Jerman lebih menekankan pada efisiensi, kejujuran, dan komunikasi yang lugas. Ketika dua pihak dengan latar budaya yang sangat berbeda bertemu dalam proses negosiasi, maka kesalahpahaman budaya (*cultural misunderstanding*) sangat mungkin terjadi apabila tidak ada kesadaran dan penyesuaian dari kedua belah pihak.

Menurut Hofstede (2001), setiap budaya memiliki seperangkat nilai dasar yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi dan dalam hubungan antarpribadi. Dimensi budaya seperti *power distance*, *individualism vs collectivism*, dan *uncertainty avoidance* menjelaskan bagaimana manusia dari latar belakang budaya berbeda menafsirkan kekuasaan, tanggung jawab, serta hubungan antarindividu. Dalam negosiasi, hal ini dapat menentukan bagaimana seseorang bersikap terhadap otoritas, cara menyampaikan pendapat, atau bahkan strategi dalam mengambil keputusan. Negosiator dari budaya dengan jarak kekuasaan tinggi (*high power distance*) biasanya cenderung menunggu keputusan dari pimpinan tertinggi,

sedangkan dari budaya dengan jarak kekuasaan rendah (*low power distance*), keputusan sering diambil bersama melalui diskusi terbuka.

Selain itu, Edward T. Hall (1976) memperkenalkan konsep *high-context culture* dan *low-context culture* untuk menjelaskan perbedaan gaya komunikasi antarbudaya. Dalam budaya *high-context*, makna pesan sering tersembunyi di balik konteks, bahasa tubuh, atau simbol nonverbal, sementara dalam budaya *low-context*, pesan disampaikan secara langsung dan eksplisit.

Perbedaan ini sangat berpengaruh dalam negosiasi internasional, karena dapat menimbulkan kesalahpahaman bila satu pihak tidak memahami makna implisit yang ingin disampaikan pihak lain. Misalnya, dalam budaya Asia Timur, kata “mungkin” atau “akan dipertimbangkan” bisa bermakna penolakan halus, sedangkan dalam budaya Barat hal tersebut bisa dianggap sebagai indikasi kesepakatan potensial.

Fenomena globalisasi dan keterbukaan pasar dunia juga menyebabkan semakin banyaknya interaksi bisnis antarnegara, seperti dalam proses merger, kerja sama investasi, perdagangan internasional, maupun perjanjian diplomatik. Dalam situasi seperti ini, perbedaan budaya tidak hanya menjadi faktor sosial, tetapi juga menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan negosiasi. Banyak kasus kegagalan negosiasi disebabkan bukan oleh ketidaksepakatan pada aspek ekonomi atau teknis, tetapi karena kurangnya sensitivitas budaya dan komunikasi yang tidak sesuai dengan norma mitra negosiasi.

Di sisi lain, negosiasi juga merupakan seni membangun kepercayaan (*trust building*). Dalam budaya kolektif seperti Indonesia, hubungan pribadi dan rasa saling percaya sering dianggap lebih penting daripada kontrak tertulis. Sebaliknya, dalam budaya individualis seperti Amerika Serikat, perjanjian tertulis dan kejelasan hukum menjadi prioritas utama. Perbedaan pandangan ini dapat menimbulkan gesekan jika tidak dipahami dengan baik oleh kedua pihak. Oleh karena itu, kemampuan negosiator untuk mengenali nilai-nilai budaya mitra dan menyesuaikan gaya negosiasinya menjadi keterampilan penting dalam dunia internasional.

Dengan memahami keragaman budaya dalam konteks negosiasi, seseorang dapat mempersiapkan strategi yang lebih efektif, membangun hubungan jangka panjang, dan menghindari kesalahan yang dapat merusak reputasi serta peluang bisnis. Dalam hal ini, pemahaman terhadap teori budaya, gaya komunikasi lintas budaya, serta perbedaan persepsi

terhadap waktu, hierarki, dan hubungan sosial menjadi modal penting dalam setiap proses negosiasi internasional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional dengan meninjau berbagai teori dan praktik yang relevan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana budaya memengaruhi gaya dan strategi negosiasi, serta menawarkan wawasan praktis bagi negosiator yang terlibat dalam interaksi lintas budaya. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan kompetensi komunikasi antarbudaya serta meningkatkan efektivitas negosiasi di tingkat global.

Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan berbagai teori dan konsep yang relevan mengenai hubungan antara budaya dan proses negosiasi, baik dalam konteks domestik maupun internasional.

Kajian ini mencakup teori komunikasi antarbudaya, dimensi budaya menurut Hofstede, teori konteks komunikasi dari Hall, serta model perbedaan nilai budaya dari Trompenaars dan Hampden-Turner. Melalui pendekatan ini, dapat dipahami bagaimana budaya memengaruhi cara individu dan organisasi menjalankan proses negosiasi lintas batas negara.

1. Konsep Negosiasi

Negosiasi merupakan suatu proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama (Lewicki et al., 2020). Dalam konteks bisnis, negosiasi tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Menurut Fisher, Ury, dan Patton (2011) dalam *Getting to Yes*, negosiasi yang efektif adalah negosiasi berbasis prinsip (*principled negotiation*), yaitu pendekatan yang menekankan pemisahan antara orang dan masalah, fokus pada kepentingan bukan posisi, penciptaan pilihan saling menguntungkan, dan penggunaan kriteria objektif. Pendekatan ini menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana proses negosiasi seharusnya dilakukan secara profesional dan etis.

Namun, dalam praktik internasional, penerapan prinsip negosiasi ini tidak terlepas dari pengaruh budaya. Budaya menentukan bagaimana seseorang menafsirkan makna “kerja sama”, “kompromi”, “kepercayaan”, dan “kesepakatan”. Seorang negosiator dari budaya Barat mungkin lebih fokus pada hasil akhir dan efisiensi waktu, sedangkan negosiator dari budaya

Timur mungkin lebih memperhatikan keharmonisan hubungan dan proses yang penuh kesopanan.

2. Teori Komunikasi Antarbudaya

Komunikasi antarbudaya menjadi fondasi dalam memahami perbedaan negosiasi lintas budaya. Menurut Samovar, Porter, dan McDaniel (2013), komunikasi antarbudaya adalah proses pertukaran makna antara individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Proses ini melibatkan sistem nilai, norma, persepsi, serta simbol-simbol yang tidak selalu universal.

Salah satu aspek penting dalam komunikasi antarbudaya adalah persepsi terhadap makna pesan. Budaya memengaruhi cara seseorang menafsirkan isyarat verbal dan non-verbal. Misalnya, dalam budaya Amerika Serikat yang cenderung low-context, pesan harus disampaikan secara eksplisit dan langsung agar dianggap efektif. Sebaliknya, dalam budaya Jepang atau Indonesia yang high-context, makna sering disampaikan secara implisit melalui ekspresi wajah, nada suara, atau bahkan keheningan.

Menurut Ting-Toomey (1999), keberhasilan komunikasi antarbudaya tergantung pada kemampuan negosiator untuk mengembangkan kompetensi antarbudaya (*intercultural competence*), yang mencakup tiga aspek utama: pengetahuan budaya, kesadaran diri, dan keterampilan adaptasi. Dalam konteks negosiasi, kemampuan ini menjadi modal penting untuk menghindari konflik dan kesalahpahaman lintas budaya.

3. Teori Dimensi Budaya Geert Hofstede

Teori Geert Hofstede (2010) merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam memahami perbedaan budaya antarnegara. Hofstede mengidentifikasi enam dimensi utama yang dapat menjelaskan variasi perilaku dalam organisasi dan komunikasi bisnis internasional, yaitu:

a. *Power Distance* (Jarak Kekuasaan)

Menggambarkan sejauh mana anggota masyarakat menerima ketimpangan kekuasaan. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi seperti Tiongkok dan Indonesia, negosiasi biasanya lebih formal dan hierarkis. Sebaliknya, budaya dengan jarak kekuasaan rendah seperti Skandinavia dan Amerika Serikat cenderung lebih egaliter dan terbuka dalam berdiskusi.

b. *Individualism vs. Collectivism* (Individualisme vs. Kolektivisme)

Budaya individualistik menekankan kebebasan pribadi dan pencapaian individu, sementara budaya kolektivistik menekankan solidaritas kelompok dan hubungan interpersonal. Dalam negosiasi, pihak individualistik lebih fokus pada pencapaian tujuan

pribadi, sedangkan pihak kolektivistik menekankan harmoni dan loyalitas terhadap kelompok.

c. *Masculinity vs. Femininity* (Maskulinitas vs. Feminitas)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana masyarakat menekankan ambisi, kompetisi, dan pencapaian (maskulin) dibandingkan dengan nilai kebersamaan, empati, dan keseimbangan hidup (feminin). Misalnya, budaya Jepang dan Jerman yang maskulin cenderung berorientasi pada hasil dan prestasi, sementara budaya Skandinavia lebih menekankan kompromi dan kesejahteraan sosial.

d. *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Ketidakpastian)

Menunjukkan tingkat kenyamanan masyarakat terhadap situasi yang tidak pasti atau ambigu. Negara dengan tingkat penghindaran tinggi seperti Jepang dan Prancis biasanya menekankan aturan dan prosedur yang jelas dalam negosiasi. Sementara negara dengan tingkat penghindaran rendah seperti Amerika Serikat lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan.

e. *Long-Term Orientation* (Orientasi Jangka Panjang)

Budaya dengan orientasi jangka panjang seperti Tiongkok dan Korea menghargai ketekunan, kesabaran, dan investasi jangka panjang dalam hubungan bisnis. Sedangkan budaya berorientasi jangka pendek seperti Amerika lebih fokus pada hasil instan dan keuntungan segera.

f. *Indulgence vs. Restraint* (Kesenangan vs. Pengendalian Diri)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana masyarakat mengizinkan pemenuhan kebutuhan dan kesenangan pribadi. Dalam negosiasi, budaya yang lebih permisif seperti Amerika Latin mungkin lebih ekspresif, sedangkan budaya yang menahan diri seperti Asia Timur lebih formal dan terkendali.

Melalui keenam dimensi tersebut, Hofstede menunjukkan bahwa perbedaan budaya sangat berpengaruh terhadap cara berkomunikasi, berpikir, dan bernegosiasi.

4. Teori Konteks Budaya dari Edward T. Hall

Edward T. Hall (1976) memperkenalkan konsep *high-context culture* dan *low-context culture* sebagai cara untuk memahami bagaimana budaya memengaruhi pola komunikasi. Dalam *high-context cultures*, seperti Jepang, Arab Saudi, dan Indonesia, sebagian besar informasi disampaikan secara implisit melalui isyarat *non-verbal*, status sosial, dan konteks situasi. Sementara dalam *low-context cultures* seperti Jerman, Kanada, dan Amerika Serikat, pesan harus disampaikan secara eksplisit, langsung, dan verbal.

Dalam konteks negosiasi, teori Hall menjelaskan mengapa negosiator dari budaya *low-context* sering kali terlihat terlalu *to the point*, sementara negosiator *high-context* dianggap terlalu lambat atau tidak tegas. Kegagalan dalam memahami perbedaan konteks ini dapat menyebabkan kesalahpahaman serius yang menghambat tercapainya kesepakatan.

5. Model Budaya Trompenaars dan Hampden-Turner

Menurut Trompenaars & Hampden-Turner (1998), terdapat tujuh dimensi budaya yang memengaruhi perilaku bisnis internasional, yaitu:

- a. *Universalism vs. Particularism* (aturan umum vs hubungan pribadi)
- b. *Individualism vs. Communitarianism* (kepentingan individu vs kelompok)
- c. *Specific vs. Diffuse* (pemisahan atau penyatuan kehidupan pribadi dan profesional)
- d. *Neutral vs. Emotional* (pengendalian emosi dalam interaksi bisnis)
- e. *Achievement vs. Ascription* (status berdasarkan prestasi atau kedudukan sosial)
- f. *Sequential vs. Synchronic Time* (orientasi terhadap waktu linier atau paralel)
- g. *Internal vs. External Control* (keyakinan terhadap kendali diri atau kekuatan eksternal)

Ketujuh dimensi ini memberikan kerangka yang kaya untuk memahami dinamika negosiasi lintas budaya. Misalnya, negosiator dari budaya universalistik seperti AS mungkin menekankan kontrak tertulis yang tegas, sementara budaya partikularistik seperti Tiongkok lebih mengutamakan kepercayaan dan hubungan pribadi (*guanxi*) sebagai dasar kerja sama bisnis.

6. Negosiasi dalam Konteks Internasional

Dalam konteks global, negosiasi antarbudaya sering kali dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, sosial, dan historis. Menurut Brett (2014), negosiasi internasional membutuhkan pemahaman terhadap dua hal utama: *strategic negotiation logic* dan *cultural logic*. *Strategic logic* menekankan rasionalitas dan tujuan bisnis, sedangkan *cultural logic* menekankan nilai-nilai, norma, dan gaya komunikasi.

Salacuse (2004) menambahkan bahwa budaya memengaruhi setidaknya sepuluh aspek utama dalam negosiasi internasional: sikap terhadap tujuan negosiasi, sikap terhadap hubungan pribadi, gaya komunikasi, sensitivitas terhadap waktu, pengambilan keputusan, manajemen risiko, bentuk persetujuan, pembentukan tim, gaya negosiasi, dan bentuk kontrak akhir.

Dari berbagai kajian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan negosiasi lintas budaya bukan hanya ditentukan oleh strategi bisnis semata, melainkan oleh kemampuan untuk beradaptasi dan menghormati nilai-nilai budaya mitra negosiasi.

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena fokus utamanya adalah memahami secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, yaitu perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional. Pendekatan ini dipilih karena penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna di balik perilaku, nilai, dan norma yang memengaruhi cara individu atau kelompok dari latar belakang budaya yang berbeda berinteraksi dalam situasi negosiasi.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menafsirkan fenomena sebagaimana adanya tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Dalam konteks ini, peneliti tidak bermaksud menguji hipotesis tertentu, melainkan ingin memahami bagaimana budaya membentuk pola berpikir, gaya komunikasi, serta strategi negosiasi antarnegara secara natural.

Pendekatan deskriptif ini juga relevan karena topik negosiasi lintas budaya bersifat multidimensional, melibatkan unsur psikologi, komunikasi, sosiologi, serta manajemen internasional yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif semata.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur (*library research*). Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Sumber-sumber yang digunakan meliputi buku ilmiah, jurnal akademik internasional, laporan riset, dan publikasi dari lembaga resmi yang membahas isu negosiasi lintas budaya.

Pendekatan studi literatur dipilih karena memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk membandingkan berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya guna menemukan pola umum, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta arah kajian yang dapat memperkaya pemahaman ilmiah.

3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah. Data sekunder mencakup:

- a. Buku-buku teori utama, seperti karya Hofstede (2010), Hall (1976), Trompenaars & Hampden-Turner (1998), serta Brett (2014), yang membahas dimensi budaya dan implikasinya terhadap komunikasi bisnis internasional.

- b. Jurnal ilmiah internasional dan nasional, baik yang terindeks Scopus maupun jurnal non-SINTA yang relevan, yang menyoroti studi kasus negosiasi antarnegara dan hubungan antarbudaya.
- c. Artikel akademik dan laporan organisasi internasional, seperti Harvard Business Review, Ivey Business Journal, dan Journal of International Business Studies, yang membahas praktik negosiasi dalam konteks globalisasi.
- d. Data pendukung sekunder lainnya, termasuk laporan diplomasi antarnegara, dokumen korporasi multinasional, serta publikasi dari lembaga ekonomi internasional seperti WTO dan OECD.
- e. Sumber-sumber ini dipilih secara selektif berdasarkan tingkat relevansi, kredibilitas, dan kebaruan informasi agar hasil penelitian memiliki validitas akademik yang tinggi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahapan utama:

- a. Identifikasi Sumber Literatur

Peneliti melakukan pencarian pustaka menggunakan kata kunci seperti “negosiasi antarbudaya”, “intercultural negotiation”, “international business negotiation”, dan “cross-cultural communication” melalui database akademik seperti *Google Scholar*, *ResearchGate*, dan *ProQuest*.

- b. Seleksi Literatur Relevan

Dari hasil pencarian, peneliti menyeleksi sumber berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Relevan dengan topik budaya dan negosiasi,
- 2) Memiliki kejelasan metodologi dan sumber data,
- 3) Dipublikasikan dalam rentang waktu 2000–2024 untuk memastikan kebaruan informasi.

- c. Analisis Isi (*Content Analysis*)

Peneliti membaca secara mendalam setiap literatur untuk mengekstraksi konsep, teori, dan hasil temuan yang berkaitan dengan pengaruh budaya terhadap gaya negosiasi. Hasil bacaan kemudian dikategorikan berdasarkan tema-tema utama, seperti gaya komunikasi, orientasi waktu, hubungan sosial, serta strategi negosiasi lintas negara.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis isi tematik (*thematic content analysis*). Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola atau tema utama yang muncul dari berbagai sumber literatur. Tahapan

analisis tematik meliputi:

a. Reduksi Data

Peneliti menyaring informasi penting dari literatur yang relevan, kemudian menghapus bagian-bagian yang tidak mendukung fokus penelitian.

b. Klasifikasi Tema

Data yang telah direduksi dikategorikan menjadi beberapa tema besar, seperti:

- 1) Pengaruh dimensi budaya terhadap perilaku negosiasi.
- 2) Perbedaan komunikasi verbal dan non-verbal dalam negosiasi antarbudaya.
- 3) Strategi adaptasi negosiator dalam konteks internasional.
- 4) Tantangan dan hambatan dalam komunikasi lintas budaya.

c. Interpretasi Data

Setelah tema terbentuk, peneliti melakukan interpretasi terhadap makna data berdasarkan teori komunikasi antarbudaya dan teori negosiasi global. Proses ini bertujuan untuk menemukan hubungan logis antara konsep budaya dan keberhasilan negosiasi.

d. Penarikan Kesimpulan

Hasil interpretasi kemudian dirumuskan menjadi kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian utama, yaitu bagaimana budaya memengaruhi gaya dan strategi negosiasi dalam konteks internasional.

6. Validitas dan Keandalan Data

Untuk memastikan validitas dan keandalan (*reliability*) data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan informasi dari berbagai sumber literatur dan penulis yang berbeda untuk melihat konsistensi temuan. Misalnya, hasil kajian Hofstede dibandingkan dengan teori Hall dan Trompenaars untuk memastikan kesesuaian interpretasi terhadap perbedaan budaya.

Selain itu, peneliti juga melakukan *peer review* terhadap hasil analisis dengan rekan sejawat untuk meminimalkan bias subjektif dalam penafsiran data. Proses validasi dilakukan secara berulang hingga diperoleh kesimpulan yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

7. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, karena menggunakan pendekatan studi literatur, hasil penelitian bergantung pada data sekunder yang tersedia, sehingga tidak mencakup observasi lapangan secara langsung. Kedua, variasi budaya antarnegara sangat luas, sehingga penelitian ini lebih menyoroti dimensi umum yang

paling dominan daripada spesifikasi budaya tertentu. Ketiga, faktor-faktor lain seperti politik, ekonomi, dan kebijakan perusahaan juga dapat memengaruhi hasil negosiasi, namun tidak menjadi fokus utama penelitian ini.

Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mengurangi nilai ilmiah dari penelitian ini, karena hasil kajian tetap memberikan kontribusi signifikan dalam memahami peran budaya sebagai faktor kunci keberhasilan negosiasi internasional.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya terhadap Proses Negosiasi

Budaya memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap seluruh proses negosiasi, mulai dari tahap persiapan, interaksi, hingga pengambilan keputusan. Menurut Hofstede (2010), budaya merupakan sistem nilai dan keyakinan yang membentuk cara seseorang berpikir, berkomunikasi, serta bertindak. Dalam konteks negosiasi, perbedaan budaya dapat memengaruhi bagaimana seseorang memandang waktu, hierarki, hubungan interpersonal, hingga gaya komunikasi.

Sebagai contoh, budaya individualistik seperti Amerika Serikat, Kanada, atau Australia cenderung menekankan pada hasil dan efisiensi. Negosiator dari budaya ini sering kali bersifat langsung, fokus pada fakta, dan menilai keberhasilan dari seberapa cepat kesepakatan tercapai. Sebaliknya, budaya kolektivistik seperti Jepang, Tiongkok, dan Indonesia lebih menekankan pada harmoni sosial dan hubungan jangka panjang. Dalam negosiasi, pihak dari budaya ini lebih berhati-hati, sering menggunakan komunikasi tidak langsung, dan mengutamakan keharmonisan hubungan daripada hasil jangka pendek.

Menurut Hall (1976), perbedaan budaya juga dapat dilihat dari tingkat konteks komunikasi, yaitu *high-context* dan *low-context cultures*. Dalam budaya *high-context* (misalnya Jepang, Korea, dan negara-negara Arab), makna komunikasi banyak tersirat dan bergantung pada situasi, bahasa tubuh, serta hubungan personal. Sebaliknya, budaya *low-context* (seperti Jerman, AS, dan Inggris) cenderung menggunakan komunikasi eksplisit, lugas, dan berorientasi pada kata-kata yang diucapkan. Perbedaan konteks ini sering menimbulkan kesalahpahaman antarnegosiator dari budaya berbeda, terutama ketika salah satu pihak tidak memahami norma komunikasi pihak lainnya.

2. Perbedaan Gaya Negosiasi Antarbudaya

Negosiasi lintas budaya tidak hanya berbeda dari segi bahasa atau kebiasaan, tetapi juga dalam hal gaya dan strategi. Menurut Lewicki et al. (2015), gaya negosiasi dapat dibedakan

menjadi kompetitif dan kolaboratif. Negosiator dari budaya Barat cenderung kompetitif, menekankan logika dan argumen rasional untuk mencapai hasil maksimal. Sementara itu, negosiator dari budaya Timur lebih kolaboratif, berfokus pada penciptaan hubungan saling menguntungkan dan menjaga keharmonisan.

Sebagai contoh, dalam negosiasi antara perusahaan Amerika dengan mitra Jepang, pihak Amerika sering kali menekan waktu dan menuntut keputusan cepat. Pihak Jepang, di sisi lain, memandang negosiasi sebagai proses membangun kepercayaan, sehingga cenderung mengulur waktu untuk memahami pihak lain secara mendalam sebelum mengambil keputusan. Situasi ini sering menimbulkan frustrasi bagi pihak Barat yang menganggap proses negosiasi berjalan terlalu lambat.

Menurut Trompenaars dan Hampden-Turner (1998), terdapat tujuh dimensi budaya yang memengaruhi perilaku bisnis dan negosiasi, antara lain *universalism vs particularism*, *individualism vs collectivism*, *neutral vs emotional*, *specific vs diffuse*, *achievement vs ascription*, *sequential time vs synchronic time*, dan *internal vs external control*.

Dimensi ini menjelaskan mengapa negosiator dari berbagai negara memiliki pendekatan yang berbeda dalam menetapkan kesepakatan. Misalnya, negosiator dari Prancis dan Italia (budaya emosional) lebih ekspresif saat berdiskusi, sementara negosiator dari Skandinavia (budaya netral) cenderung menahan emosi dan berbicara dengan nada datar.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi Internasional

Negosiasi internasional melibatkan banyak faktor yang saling berinteraksi. Selain budaya nasional, terdapat pula faktor-faktor berikut:

a. Bahasa dan Gaya Komunikasi

Bahasa adalah alat utama dalam negosiasi. Perbedaan kemampuan bahasa dapat menimbulkan hambatan komunikasi dan salah tafsir. Misalnya, negosiator Jepang sering menggunakan kata-kata sopan dan tidak langsung seperti “mungkin” atau “akan dipertimbangkan,” yang oleh pihak Barat kadang disalahartikan sebagai persetujuan.

b. Persepsi terhadap Waktu

Dalam budaya monokronik (misalnya Jerman dan AS), waktu dipandang sebagai sumber daya yang berharga; keterlambatan dianggap tidak profesional. Namun, dalam budaya polikronik (seperti Timur Tengah dan Asia Selatan), waktu bersifat fleksibel, dan hubungan personal dianggap lebih penting daripada jadwal.

c. Struktur Kekuasaan dan Hierarki

Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi (*power distance*), seperti Tiongkok, Korea, dan Indonesia, keputusan biasanya diambil oleh pimpinan tertinggi, dan negosiator di level bawah hanya berperan sebagai perantara. Sebaliknya, di negara seperti AS atau Swedia, negosiator memiliki otonomi yang lebih besar untuk membuat keputusan di tempat.

d. Nilai-nilai Sosial dan Agama

Aspek nilai dan keyakinan sering memengaruhi cara seseorang bernegosiasi. Misalnya, dalam budaya Islam, kejujuran dan keadilan menjadi prinsip penting yang tidak dapat dikompromikan dalam proses bisnis. Sementara itu, budaya Barat lebih menekankan pada aspek rasionalitas dan kontrak hukum.

e. Etika dan Norma Bisnis

Standar etika yang berbeda juga dapat menimbulkan ketegangan. Beberapa negara menganggap pemberian hadiah sebagai bentuk penghormatan, sementara negara lain memandangnya sebagai bentuk suap (*bribery*). Pemahaman yang keliru terhadap norma ini dapat merusak hubungan bisnis internasional.

4. Strategi Adaptasi dalam Negosiasi Lintas Budaya

Untuk mencapai kesuksesan dalam negosiasi internasional, diperlukan kemampuan adaptasi budaya (*cultural intelligence*). Menurut Earley dan Mosakowski (2004), *cultural intelligence* mencakup tiga komponen utama: kesadaran kognitif (memahami budaya lain), kesadaran emosional (empati lintas budaya), dan kemampuan perilaku (menyesuaikan tindakan dengan konteks budaya).

Beberapa strategi adaptasi yang umum digunakan antara lain:

a. Melakukan Riset Budaya Sebelum Negosiasi

Negosiator profesional selalu mempelajari nilai, norma, dan gaya komunikasi mitra sebelum pertemuan. Pemahaman awal ini dapat mencegah kesalahan yang berpotensi menyinggung pihak lain.

b. Menyesuaikan Gaya Komunikasi

Negosiator perlu menyesuaikan tingkat formalitas, cara berbicara, dan ekspresi wajah sesuai dengan budaya lawan bicara. Misalnya, menjaga kontak mata di Amerika dianggap tanda percaya diri, tetapi di Jepang bisa diartikan sebagai sikap menantang.

c. Mengutamakan Hubungan dan Kepercayaan (*Trust Building*)

Dalam budaya kolektivistik, hubungan personal dan kepercayaan lebih penting daripada kontrak tertulis. Oleh karena itu, membangun rapport sebelum negosiasi sangat diperlukan agar proses berjalan lancar.

d. Mengembangkan Kemampuan Mendengarkan Aktif dan Empati

Mendengarkan dengan empati memungkinkan negosiator memahami makna tersirat dan emosi pihak lain, terutama dalam budaya *high-context*.

e. Menciptakan *Win-Win Solution*

Pendekatan negosiasi yang berorientasi pada kerja sama (*integratif*) akan lebih efektif dalam konteks internasional dibandingkan dengan strategi kompetitif. *Win-win solution* membantu menjaga hubungan jangka panjang dan menghindari konflik antarbudaya.

5. Tantangan dan Hambatan dalam Negosiasi Internasional

Negosiasi lintas budaya sering menghadapi sejumlah tantangan, seperti:

- a. Kesalahpahaman Komunikasi: Perbedaan bahasa, gaya bicara, dan ekspresi nonverbal dapat menyebabkan pesan disalahartikan.
- b. Etnosentrisme: Pandangan bahwa budaya sendiri lebih unggul sering menghambat kerja sama antarnegara.
- c. Perbedaan Ekspektasi: Budaya yang berorientasi pada hubungan personal berbeda dengan budaya yang berorientasi pada kontrak formal.
- d. Kendala Hukum dan Regulasi: Setiap negara memiliki sistem hukum bisnis berbeda yang dapat memengaruhi pelaksanaan hasil negosiasi.
- e. Tekanan Globalisasi: Dalam dunia bisnis modern, globalisasi menuntut penyesuaian cepat terhadap berbagai sistem nilai dan praktik budaya.

Mengatasi hambatan tersebut membutuhkan sikap fleksibel, terbuka, dan menghormati perbedaan, serta kemampuan mengintegrasikan berbagai pandangan budaya ke dalam strategi negosiasi yang saling menguntungkan.

6. Implikasi bagi Praktik Negosiasi Internasional

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan negosiasi internasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan komunikasi dan strategi bisnis, tetapi juga oleh kompetensi antarbudaya. Negosiator yang memahami perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi akan lebih mudah menciptakan suasana saling percaya dan mencapai kesepakatan yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, perusahaan multinasional dan lembaga diplomatik perlu memberikan pelatihan intercultural negotiation skills bagi karyawan dan diplomatnya. Hal ini tidak hanya

meningkatkan efektivitas komunikasi bisnis, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi dalam kancah global.

D. KESIMPULAN

Beberapa perbedaan negosiasi dalam konteks budaya dan internasional adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya: Dalam konteks negosiasi, perbedaan budaya dapat memengaruhi bagaimana seseorang memandang waktu, hierarki, hubungan interpersonal, hingga gaya komunikasi. Budaya individualistik seperti Amerika Serikat, Kanada, atau Australia cenderung menekankan pada hasil dan efisiensi. Negosiator dari budaya ini sering kali bersifat langsung, fokus pada fakta, dan menilai keberhasilan dari seberapa cepat kesepakatan tercapai. Sebaliknya, budaya kolektivistik seperti Jepang, Tiongkok, dan Indonesia lebih menekankan pada harmoni sosial dan hubungan jangka panjang. Perbedaan budaya juga dapat dilihat dari tingkat konteks komunikasi, yaitu *high-context* dan *low-context cultures*. Dalam budaya *high-context* (misalnya Jepang, Korea, dan negara-negara Arab), makna komunikasi banyak tersirat dan bergantung pada situasi, bahasa tubuh, serta hubungan personal. Sebaliknya, budaya *low-context* (seperti Jerman, AS, dan Inggris) cenderung menggunakan komunikasi eksplisit, lugas, dan berorientasi pada kata-kata yang diucapkan. Perbedaan konteks ini sering menimbulkan kesalahpahaman antarnegosiator dari budaya berbeda, terutama ketika salah satu pihak tidak memahami norma komunikasi pihak lainnya.
2. Pengaruh gaya: Negosiator dari budaya Barat cenderung kompetitif, menekankan logika dan argumen rasional untuk mencapai hasil maksimal. Sementara itu, negosiator dari budaya Timur lebih kolaboratif, berfokus pada penciptaan hubungan saling menguntungkan dan menjaga keharmonisan. Dalam negosiasi antara perusahaan Amerika dengan mitra Jepang, pihak Amerika sering kali menekan waktu dan menuntut keputusan cepat. Pihak Jepang, di sisi lain, memandang negosiasi sebagai proses membangun kepercayaan, sehingga cenderung mengulur waktu untuk memahami pihak lain secara mendalam sebelum mengambil keputusan. Situasi ini sering menimbulkan frustrasi bagi pihak Barat yang menganggap proses negosiasi berjalan terlalu lambat.
3. Faktor-faktor negosiasi Internasional: Budaya dan gaya komunikasi, persepsi terhadap waktu, struktur kekuasaan dan hierarki, nilai-nilai sosial dan agama, etika dan norma bisnis. Sedangkan faktor-faktor negosiasi lintas budaya: melakukan riset budaya

sebelum negosiasi, menyesuaikan gaya komunikasi, mengutakan hubungan dan kepercayaan, mengembangkan kemampuan mendengar aktif dan empati, menciptakan *win-win solution*.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Brett, J. M. (2014). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). New York: Penguin Books.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Harvard Business Review. (2020). *Cross-Cultural Management: Understanding Negotiation Across Borders*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivey Business Journal. (2021). *Building Trust in International Negotiations*. Ontario: Ivey Business School.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/mne_guidelines-2022-en.
- Salacuse, J. W. (2004). The Top Ten Ways that Culture Can Affect Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, 20(1), 3–14. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2004.00002.x>
- Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2013). *Communication Between Cultures* (8th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- World Trade Organization (WTO). (2023). *World Trade Report 2023: Re-globalization for a*

Secure, Inclusive, and Sustainable Future. Geneva: WTO Publications. Retrieved from <https://www.wto.org>