

## KAJIAN NEGOSIASI LINTAS BUDAYA : STUDI KASUS PT. DJARUM

Syahroni<sup>1</sup>, Muhamad Iksan<sup>2</sup>, Yusman Marzuki<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Muslim Buton

<sup>3</sup> Mahasiswa Agribisnis Universitas Muslim Buton

Email: [ronimenuis@gmail.com](mailto:ronimenuis@gmail.com)

### ABSTRAK

Budaya dapat membuat proses negosiasi bisnis menjadi lebih mudah atau dapat mempersulit proses negosiasi bisnis. Proses komunikasi dalam negosiasi lintas budaya akan mempengaruhi keberhasilan PT Djarum dalam melakukan transaksi dengan *stakeholder* asing. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi lintas budaya dan menganalisis peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi lintas budaya pada PT. Djarum. Pengumpulan data menggunakan metode *systematic review* sehingga sampel penelitian ini berjumlah 5 artikel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan meta- analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi lintas budaya yang dilakukan oleh PT. Djarum yaitu budaya, gaya negosiasi bisnis, *time orientation*, *change tolerance* dan *relationship*. Selain itu, Pemahaman lintas budaya memiliki peran dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Djarum.

**Kata Kunci:** *Negosiasi lintas budaya, Meta-analysis*

### ABSTRACT

Culture can make the business negotiation process easier or it can complicate the business negotiation process. The communication process in cross-cultural negotiations will affect PT Djarum's success in conducting transactions with foreign stakeholders. The purpose of this study was to analyze the factors that influence the cross-cultural negotiation process and to analyze the role of cross-cultural understanding in the cross-cultural negotiation process at PT. Djarum. Data collection used a systematic review method so that the research sample consisted of 5 articles. Data analysis in this study uses meta-analysis. The results of the research show that the factors that influence the cross-cultural negotiation process carried out by PT. Djarum namely culture, business negotiation style, time orientation, change tolerance and relationships. In addition, cross-cultural understanding has a role in the business negotiation process conducted by PT. Djarum.

**Key words:** *Cross-cultural negotiation, Meta-analysis*

## I. PENDAHULUAN

Budaya memiliki peranan bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Peranan budaya sangat penting terhadap tingkat keberhasilan dalam melakukan negosiasi bisnis. Banyak kasus yang telah terjadi mengenai kegagalan perusahaan dalam melakukan kerja sama akibat kurang baiknya mereka dalam pemahaman lintas budaya. *The Cambridge Advanced learner's dictionary* dalam El-Rafie (2011) menyatakan bahwa negosiasi sebagai proses diskusi mengenai sesuatu dengan seseorang untuk mencapai kesepakatan. 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).

Penjualan dalam konteks internasional sering lebih melibatkan berbagai macam budaya dalam proses negosiasinya. Leung *et al.* (2005) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis internasional dalam cara yang signifikan dan tak terduga dari tahap pertama sampai tahap terakhir dari negosiasi. Brett (2000) mendefinisikan budaya sebagai faktor kunci yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis. Salacuse (2004) juga menyatakan, praktik negosiasi berbeda dari budaya ke budaya. Akan tetapi, Sinaga (2018) menyimpulkan bahwa dalam negosiasi internasional, kekuasaan dan uang memainkan peran penting daripada budaya.

Peran PT Djarum sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia yang melakukan penjualan keluar negeri. Hal tersebut menjadikan PT Djarum berkontribusi terhadap perdagangan luar negeri Indonesia. Selain itu, tren ekspor industri olahan tembakau Indonesia memiliki pertumbuhan yang meningkat. Nilai ekspor olahan tembakau tertinggi adalah pada tahun 2016 sebesar 959.7 juta dollar Amerika Serikat (AS) dan terendah pada tahun 2013 dengan nilai 732.5 juta dollar AS. Namun, impor industri olahan tembakau Indonesia memiliki tren yang menurun. Penurunan impor industri olahan tembakau terjadi dari tahun 2012 sampai 2015, yang pada tahun 2015 bernilai 375.1 juta dollar AS. Impor industri olahan tembakau kemudian mulai meningkat di tahun 2016 senilai 462.5 juta dollar AS. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terjadi proses komunikasi dalam negosiasi lintas budaya pada industri olahan tembakau yang juga melibatkan perusahaan rokok yang salah satunya adalah PT Djarum.

Proses komunikasi dalam negosiasi lintas budaya akan mempengaruhi keberhasilan PT Djarum dalam melakukan transaksi dengan *stakeholder* asing. Pratama *et al.* (2015) menyimpulkan bahwa pemahaman lintas budaya yang baik dapat memperbesar presentase keberhasilan dalam proses negosiasi bisnis. Hambatan budaya seperti keterbatasan penguasaan bahasa asing dalam berkomunikasi, rasa etnosentrisme, dan prasangka buruk dapat menghambat jalannya proses negosiasi bisnis. Penelitian Sinaga (2018) juga menunjukkan bahwa yang dibutuhkan dalam negosiasi lintas budaya bukan hanya taktik dan tawar-menawar saja, melainkan juga referensi dan relasi sosial yang bisa mendukung kelancaran keberhasilan negosiasi. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi lintas budaya dan menganalisis peran pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi lintas budaya pada PT. Djarum.

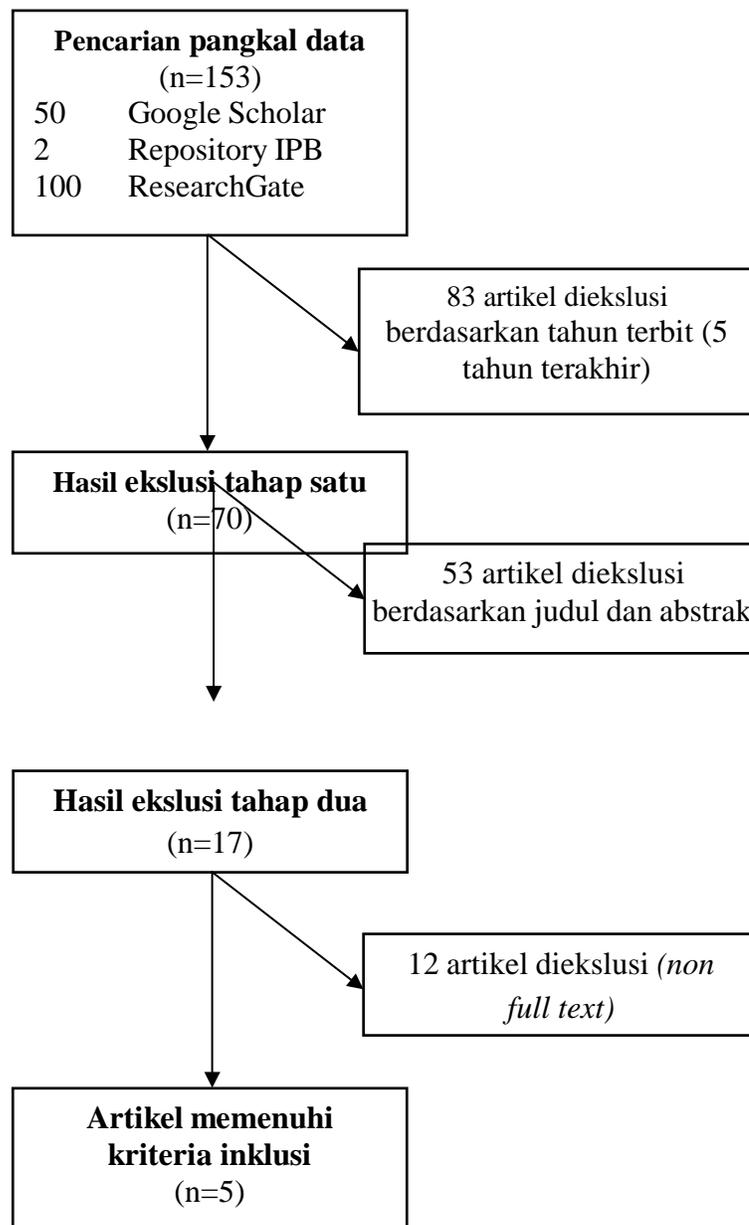
## **II. METODE**

Penelitian ini dilakukan pada PT Djarum. Penentuan lokasi dilakukan secara *purposive*, yakni berdasarkan pertimbangan bahwa PT Djarum merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia dan berdiri sejak 25 Agustus 1950. Pengumpulan data menggunakan metode *systematic review* yang terdiri dari beberapa langkah yaitu 1) menyusun *Background and Purpose* (Latar Belakang dan tujuan); 2) *Research Question*; 3) *Searching for the literature*; 4) *Selection Criteria*; 5) *Practical Screen* 6) *Quality; Checklist and Procedures*; 6) *Data Extraction Strategy*; 7) *Data Synthesis Strategy*.

Metode pemilihan sampel dilakukan seperti yang ditampilkan pada Gambar 1. Pusat pangkalan data penelitian ilmiah seperti *Google Scholar*, *repository IPB*, dan *Research Gate*

diakses dengan menggunakan kata kunci negosiasi, lintas budaya, bisnis, pertanian PT Djarum. Artikel yang ditemukan harus memenuhi kriteria inklusi. Adapun Kriteria inklusi sampel dalam artikel penelitian ini antara lain sebagai berikut : 1) Artikel penelitian dipublikasikan pada tahun 2016-2020; 2) Studi penelitian dilaksanakan di PT Djarum; 3) Artikel menyediakan *full text*.

Data yang telah dikumpulkan dari penelitian ini dianalisis dengan metode deskriptif kualitatif dan Telaah sistematis meliputi komponen meta analisis. Analisis deskriptif untuk menjelaskan hasil telaah sistematis mengenai negosiasi lintas budaya di PT. Djarum. Meta-analysis menggunakan teknik statistik untuk mensintesa data dari beberapa penelitian ke dalam suatu perkiraan kuantitatif (Petticrew *and* Roberts, 2006) ataupun analisis yang lebih kualitatif.



Gambar 1. Diagram Alir Pemilihan Artikel

**III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

Pada Tabel 1. menunjukkan artikel-artikel yang telah memenuhi kriteria inklusi yang selanjutnya dijadikan sampel pada penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik Penelitian Negosiasi Lintas Budaya di PT Djarum

No	Nama Penulis	Judul Artikel	Metode	Hasil
1	<i>Eko Sumartono</i>	Analisis Produksi Tembakau Rajangan Tipe Muntilanan dalam Pola Kemitraan CV. Merabu - PT. Djarum Kudus	<i>Model Analisis Regresi Berganda</i>	Faktor-faktor produksi mempunyai pengaruh terhadap produksi dan produktivitas pada jenis tembakau rajangan rakyat tipe Magelangan.
2	<i>Umar; M. Arif Hakim</i>	Hubungan Kerukunan Antara Umat Beragama dengan Pembentukan Perilaku Sosial Warga Perumahan PT Djarum Singocandi Kudus 71	<i>Deskriptif kualitatif</i>	Aktor yang menyebabkan terjalinnya kerukunan tersebut, di antaranya yaitu: faktor kepentingan dan faktor agama. Mereka sama-sama datang sebagai perantau yang memiliki kesadaran untuk hidup rukun, dan agama yang dipeluknya memuat ajaran-ajaran untuk hidup rukun dan damai.
3	<i>Aat Ruchiat Nugraha, Priyo Subekti, Iriana Bakti</i>	Komunikasi Agama dalam Iklan Ramadan 2017 Versi PT Djarum	<i>Deskriptif kualitatif</i>	Sajian iklan spesial Ramadan 2017 yang dilakukan oleh PT Djarum telah mencerminkan aktivitas nilai-nilai budaya lokal yang mengandung ritual keagamaan serta dikemas dalam bentuk komunikasi agama berupa iklan yang kreatif dalam upaya mereduksi isu kebangsaan yang kian pudar.

4	<i>Mas'udi</i>	Strategi Survival Of The Fittest Santri Pekerja Buruh Pabrik Rokok di PT. Djarum Kudus	<i>Deskriptif kualitatif</i>	Menjembatani perekonomian keluarga yang mereka jalankan, para santri yang bekerja sebagai buruh di PT. Djarum Kudus secara seksama membuat diversifikasi usaha bersama keluarga mereka di rumah. Strategi ini menjadi efektif bagi keberlangsungan mereka karena mereka bisa memenuhi kebutuhan keluarga secara maksimal tanpa merasa terbebani dengan pendapatan upah yang diperoleh dari perusahaan. Pada bagian
				yang lain, mereka juga merasakan tingkat kenyamanan bekerja karena pemenuhan keagamaan mereka dapat terlaksana dengan baik. Pabrik memberikan fasilitas ibadah yang representatif demi menciptakan kenyamanan bekerja selama berada di perusahaan.
5	<i>Teguh Dwi Putranto</i>	Wacana Berita PT. Djarum dan Bulu Tangkis Indonesia	<i>Deskriptif kualitatif</i>	Keberadaan media memang memberikan peluang bagi industri rokok untuk mendapatkan citra positif melalui program CSR-nya dari masyarakat melalui pemberitaan yang dibuat oleh media. Media mengkonstruksi wacana pemberitaan mengenai

				<p>CSR PT Djarum bidang olahraga khususnya Bulu tangkis melalui pemberitaan yang seakan-akan memposisikan PT. Djarum sebagai penyelamat Bulu tangkis di Indonesia dan menggantikan posisi Negara dimana hal tersebut seharusnya menjadi kewajiban pemerintah dalam urusan olahraga.</p>
--	--	--	--	---

**Pembahasan**

**Faktor- faktor yang Mempengaruhi Negosiasi Lintas Budaya PT Djarum**

Analisis deskriptif dan *structure review* menghasilkan yang mempengaruhi negosiasi lintas budaya di PT. Djarum adalah budaya, gaya negosiasi, *time orientation*, *change tolerance*, dan *relationship*. *Pertama*, dari aspek budaya, PT. Djarum sudah mengerti dengan cara berpikir, bertindak dan cara bagaimana berinteraksi satu sama lain yang melibatkan para *stakeholder* seperti karyawan, pemerintah, maupun mitra perusahaan. Selain itu, kuantitas dan kualitas karyawan akan mempengaruhi produksi PT. Djarum.

*Kedua*, Gaya negosiasi bisnis yang dimiliki oleh PT. Djarum cukup baik untuk meyakinkan para *stakeholder* terutama karyawan yang berlatarbelakang santri. Hal tersebut di dukung dengan pernyataan dari hasil penelitian Umar dan Hakim (2019) serta Nugraha *et al.*, (2017). Pengetahuan mereka mengenai bidang pekerjaannya sangat baik, mengingat pengalaman yang cukup banyak yang dimiliki PT. Djarum. Penguasaan materi dan cara penyampaian yang baik ketika melakukan negosiasi bisnis, akan membuat *stakeholder* yakin untuk bermitra dengan perusahaan.

*Ketiga*, *Time Orientation* yang tinggi dibutuhkan agar negosiasi bisnis yang dilakukan dapat berjalan lancar dan berhasil. PT. Djarum memiliki *Time Orientation* yang cukup baik. Banyaknya proyek-proyek yang bermitra dengan perusahaan asing yang dikerjakan oleh PT. Djarum juga menjadi bukti bahwa perusahaan ini memiliki *time orientation* yang baik sehingga mampu meyakinkan para *customer* asingnya untuk bermitra dengan PT. Djarum. *Time Orientaion* yang baik sangat dibutuhkan untuk memperlancar proses negosiasi bisnis.

*Keempat*, *change tolerance*, kemampuan adaptasi yang dilakukan oleh PT. Djarum terhadap budaya dari *stakeholder*, dapat membuat proses negosiasi bisnis yang dilakukan menjadi lebih mudah. Ketika PT. Djarum melakukan kegiatan perdagangan luarnegeri 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. Maka dari itu perlu sekali untuk memahami budaya dari *stakeholder* dan menyesuaikan diri dengan budaya tersebut.

Kelima, *relationship*, PT. Djarum banyak melakukan kegiatan-kegiatan sosial dalam bentuk program *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti Program Djarum Foundation, Bakti Sosial Djarum Foundation, Bakti Olahraga Djarum Foundation, Bakti Lingkungan Djarum Foundation, Bakti Pendidikan Djarum Foundation dan Bakti Budaya Djarum Foundation. CSR tersebut sangat membantu masyarakat misalnya dalam hal pemberian beasiswa dan membantu pemerintah dalam mengembangkan potensi bangsa misalnya dalam hal olahraga bulutangkis.

### **Peran Pemahaman Negosiasi Lintas Budaya PT Djarum**

Pemahaman lintas budaya memiliki peran dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Djarum. Pengalaman yang dimiliki oleh PT. Djarum yang telah beroperasi selama puluhan tahun, membuat mereka paham betul mengenai karakteristik pasar. Saat ini memang proyek-proyek yang di kerjakan oleh PT. Djarum lebih banyak proyek kemitraan. Ini tidak terlepas dari banyaknya perusahaan asing maupun domestik yang mengembangkan bisnis di industri olahan tembakau. Peran dari PT. Djarum yang memahami karakteristik pasar, sangat membantu sekali dalam proses negosiasi bisnis.

## **IV. SIMPULAN**

Berdasarkan analisis deskriptif dan meta analisis, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi lintas budaya yang dilakukan oleh PT. Djarum yaitu budaya, gaya negosiasi bisnis, *time orientation*, *change tolerance* dan *relationship*. Selain itu, pemahaman lintas budaya memiliki peran dalam proses negosiasi bisnis yang dilakukan PT. Djarum.

## **V. DAFTAR PUSTAKA**

- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*.
- Hill, Charles WL. (1997). *International Business: Competing In The Global Marketplace*. Edisi ke-2. Boston, Massachussets: Irwin McGraw-Hill.
- Hodgetts R, Luthans F. (2003). *International Management: Culture, Strategy and Behaviour*. Ed. Ke-5. Hal. 116 – 119. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Kemenkeu. (2020). Laporan Kepabean dan Cukai. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kemperin .(2017). Laporan Industri UMKM dan UB. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
- Leung K, Rabi SB, Buchan NR, Erez M, Gibson CB. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*. 36 (4).
- Manning, T., & Robertson, B. (2003). Influencing and negotiating skills: Some Research and Reflections - Part I: Influencing Strategies and Styles. *Industrial and Commercial Training*. 35 (1).
- Mas'udi. (2019). Strategi *Survival of The Fittest* Santri Pekerja Buruh Pabrik Rokok di PT.

- Djarum Kudus. Jurnal "Al-Qalam". 25(1): 171-186.
- McCormack M. (1995). *McCormack On Negotiating*. USA : Random House
- Nugraha AR, Subekti P, Bakti I. (2017). Komunikasi Agama dalam Iklan Ramadan 2017 Versi PT Djarum. *Media Tor*. 10(2): 243-256.
- Peleckis K. (2013). International Business Negotiations: Culture, Dimensions. *International Journal of Business, Humanities and Technology. Context*. 3(7).
- Pratama I, Musadieg MA, Prasetya A. (2015). Perlunya Pemahaman Lintas Budaya dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi Pada PT. Pratama Jaya Perkasa). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 24 (1): 1-10.
- Putranto TD. (2019). Wacana Berita PT. Djarum dan Bulu Tangkis Indonesia. *Jurnal Studi Komunikasi*. 3(1): 27-40.
- Rafie EL, Abdelhamied H. (2011). *Final Paper For the Course. "Cultural Communication". The Relation Between Intercultural Communication and Negotiations*. Mexico City Campus : Mair Student at Alliant International University.
- Salacuse, J. W. (2004). Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation. *Ivey Business Journal*. 69 (4).
- Sinaga R. (2018). Negosiasi Internasional dan Budaya Bisnis: Studi Kasus Perusahaan Teknologi Raksasa *Google*. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*. 3(2):74-87.
- Sumartono E. (2016). Analisis Produksi Tembakau Rajangan Tipe Muntlanan dalam Pola Kemitraan CV. Merabu - PT. Djarum Kudus. *AGRISEP*. 15(2): 263-277.
- Umar, Hakim MA. (2019). Hubungan Kerukunan Antara Umat Beragama dengan Pembentukan Perilaku Sosial Warga Perumahan PT Djarum Singocandi Kudus. *Jurnal Penelitian*. 13(1): 71-96.