
STRATEGI AKOMODASI KOMUNIKASI DALAM INTERAKSI ANTAR BUDAYA (STUDI KASUS ANTARA PERUSAHAAN INDONESIA DAN PERUSAHAAN ARAB)

E. Dwi Etnawati¹, Bherta Sri Eko Murtiningsih², Nuria Astagini³

^{1,2,3} Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara, Jln Scientia Boulevard Gading,
Curug Sangereng, Serpong, Kabupaten Tangerang, Banten.

Email: dwi@student.umn.ac.id

Kata kunci :

Kata Kunci A, Kata
Kunci B, Kata Kunci
C

Abstrak

Budaya dianggap sangat penting dalam mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam melakukan kerjasama bisnis khususnya dalam negosiasi bisnis antar negara. Namun, banyak perusahaan-perusahaan tidak memperhatikan aspek budaya, pada proses suatu bisnis khususnya dalam negosiasi bisnis. Negosiasi bisnis antar budaya harus memperhatikan aspek penting budaya. Budaya memberitahu negosiator apa yang penting, dan memungkinkan mereka untuk memberikan makna pada komunikasi pihak lain dan menebak motif mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi akomodasi komunikasi dalam negosiasi bisnis perusahaan Indonesia dengan perusahaan Arab. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi literature. Hasil temuan menunjukkan bahwa pengusaha Arab memiliki beberapa pengaruh dari budaya negara Arab dimana sangat mempercayai sistem hierarki dan juga melihat latar belakang suatu negara. Pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab menggunakan strategi komunikasi *convergen* yang ditunjukkan melalui komunikasi *verbal* dan *nonverbal*. Strategi konvergensi *verbal* dengan pola komunikasi yang berbeda, gaya manajemen dan gaya pengambilan keputusan yang berbeda. Perilaku divergensi merepresentasikan dalam penggunaan bahasa. Pengusaha Indonesia menggunakan bahasa Inggris, sedangkan pengusaha Arab menggunakan bahasa Arab. Sedangkan strategi konvergensi yang dilakukan kedua pengusaha dilakukan dalam penggunaan kata salam saat pertemuan yaitu “Assalamualaikum”, dan “Waalaikumsalam”. Strategi konvergensi nonverbal juga terwujud ketika pengusaha wanita tidak berjabat tangan dengan laki-laki, dan hanya laki-laki yang berjabat tangan.

Kata Kunci: Strategi Akomodasi Komunikasi, Budaya, Negosiasi, Konvergensi dan divergensi

Keywords :

*Keyword A, Keyword
B, Keyword C*

Abstract

Culture is considered very important in influencing the level of success in carrying out business cooperation, especially in business negotiations between countries. However, many companies do not pay attention to cultural aspects in business processes, especially in business negotiations. Intercultural business negotiations must pay attention to important aspects of culture. Culture tells negotiators what is important, and allows them to assign meaning to the other party's communications and guess their motives. This research aims to identify communication accommodation strategies in business negotiations between Indonesian companies and Arab companies. Researchers used a qualitative approach with a case study method. Data collection techniques use in-depth interviews, observation and literature study. The findings show that Arab entrepreneurs have some influence from the culture of Arab countries which strongly believe in the hierarchical system and also look at the background of a country. Indonesian entrepreneurs and Arab entrepreneurs use convergent communication strategies which are demonstrated through verbal and nonverbal communication. Verbal convergence strategies with different communication patterns, management styles and different decision-making styles. Divergent behavior is represented in the use of language. Indonesian entrepreneurs use English, while Arab entrepreneurs use Arabic. Meanwhile, the convergence strategy carried out by the two entrepreneurs was carried out in the use of greetings during meetings, namely "Assalamualaikum" and "Waalaikumsalam". Nonverbal convergence strategies are also realized when female entrepreneurs do not shake hands with men, and only men shake hands.

Keywords: Communication Accommodation Strategy, Culture, Negotiation, Convergence and Divergence

PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya era globalisasi, banyak sektor yang mengalami perubahan. Salah satunya adalah sektor bisnis, terutama dalam kerjasama bisnis antar negara. Kegiatan bisnis tidak lagi hanya dilakukan dalam lingkup nasional namun internasional. Pada era ini, banyak kolaborasi bisnis yang terjalin antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan asing. Hal ini terlihat dengan semakin banyaknya aktivitas ekspor dan impor yang dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam negeri (Anindita, 2021). Beberapa diantaranya adalah PT Astra International Tbk yang merakit, menyalurkan, dan memiliki jaringan dealer untuk perusahaan otomotif luar negeri seperti Toyota, Daihatsu, dan BMW. Terdapat pula PT Mayora Indah Tbk yang mengekspor produknya ke negara-negara ASEAN hingga ke kawasan Afrika dan Amerika Serikat (CDMI, 2019)

Hal ini juga dilakukan oleh perusahaan Indonesia yang bergerak dalam bisnis kesehatan. Perusahaan yang menjadi produsen alat-alat kesehatan dari Indonesia kini gencar menaikkan ekspor dengan mengikuti berbagai kegiatan bisnis di luar negeri. Salah satu kegiatan bisnis yang mencatatkan potensi transaksi sebesar USD 9,15 juta atau Rp137 miliar dari Produk alat kesehatan Indonesia adalah Pameran Arab Health 2023 yang dilaksanakan di Dubai World Trade Centre, Dubai, Persatuan Emirat Arab pada tanggal 30 Januari - 2 Februari 2023 (siaran pers Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 6 Februari 2023). Hal ini menunjukkan bahwa produk alat kesehatan Indonesia mampu bersaing di kancah global (Kepala Indonesian Trade Promotion Center Dubai Muhammad Khomaini, 2023). Dari potensi transaksi yang berhasil dicapai tersebut, kontribusi terbesar diperoleh dari enam kontrak dagang senilai USD 850 ribu yang ditandatangani antara pelaku usaha Indonesia yaitu PT Mega Andalan Kalasan dengan sejumlah *buyer* yaitu Babil Medical

Equipment LLC dari Persatuan Emirat Arab; Samiya International LLC dari Oman; Ibn Al Haytham Center dari Qatar; Behzad Medical Est, WLL dari Bahrain; Tabasheer Medical Co. Ltd. dari Sudan; dan Anudha Ltd. dari Tanzania (Kemendag, 2023).

Meningkatnya globalisasi industri telah mengharuskan perusahaan dalam meningkatkan strategi negosiasi antar budaya. Negosiasi antar budaya melibatkan diskusi tentang kepentingan umum dan pertentangan antara masyarakat yang datang dari berbagai latar belakang budaya yang bekerja untuk mencapai kesepakatan saling menguntungkan. Cara mereka menangani pelanggan dari budaya lain akan menentukan seberapa sukses perusahaan dalam bisnis internasional. (Chaney & Martin, 2011).

Peranan Budaya dianggap sangat penting dalam mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam melakukan kerjasama bisnis khususnya dalam negosiasi bisnis antar negara. Sayangnya, banyak perusahaan-perusahaan tidak memperhatikan aspek budaya, pada proses suatu bisnis khususnya dalam negosiasi bisnis. Menurut studi yang dilakukan Pratama, dkk (2015) tentang budaya dalam proses negosiasi bisnis, bahwa kegagalan perusahaan dalam melakukan kerjasama akibat kurang adanya pemahaman budaya dalam konteks bisnis.

Menurut studi yang dilakukan oleh Solomon dan Schell (2009) tentang kasus antara *Daimler* merupakan perusahaan mobil Jerman dan *Chrysler* yang berasal dari Amerika Serikat. Kedua perusahaan gagal dalam menjalin kerjasama karena masalah budaya. Pihak *Daimler* merasa budayanya adalah yang terbaik dibandingkan budaya pihak *Chrysler*, begitu juga sebaliknya. Sehingga perbedaan budaya tersebut yang membuat kerja sama dua perusahaan tersebut berujung gagal.

Menurut Kartawinata dan Syahputra (2014), bahwa budaya dibentuk dari beberapa elemen yaitu bahasa dan

komunikasi. Bahasa dijadikan sebagai salah satu yang membedakan dalam kelompok-kelompok sosial pada masyarakat dan menjadi pembeda untuk budaya yang ada. Maka dari itu pelaku bisnis antar negara harus beradaptasi untuk menghindari kesalahpahaman yang berpotensi ditimbulkan dari perbedaan bahasa yang ada. Sedangkan komunikasi, dijelaskan bahwa komunikasi merupakan bagian dari budaya itu sendiri, karena dengan dijelaskan suatu anggota masyarakat dapat saling berhubungan dengan cara berkomunikasi. Sementara itu, komunikasi juga dibedakan menjadi dua jenis yaitu *verbal* jenis komunikasi melalui Bahasa dan *nonverbal* jenis komunikasi yang dilakukan melalui perilaku. Proses negosiasi bisa gagal jika negosiator tidak memahami budaya dengan baik. Langkah-langkah untuk mengatasi masalah negosiasi antar budaya, dibahas dalam penelitian ini, dalam upaya untuk mengatasi masalah hambatan budaya selama proses negosiasi di bisnis Internasional. (Ganesan, 2020).

Hambatan-hambatan budaya yang dapat mempengaruhi proses negosiasi bisnis antar budaya seperti Etnosentrisme, Stereotip, Bahasa dan Komunikasi. Etnosentrisme adalah kecenderungan bagi satu individu untuk menempatkan kelompok mereka sendiri (etnis, ras atau budaya) di suatu perusahaan. Suatu Individu cenderung memberikan prioritas dan kepercayaan yang lebih kepada individu yang berasal dari kelompok yang sama (etnis, ras atau budaya) di bandingkan orang atau kelompok yang berbeda. (Pratama, Musadieuq, & Prasetya, 2015). Stereotip adalah citra yang dimiliki sekelompok orang tentang sekelompok orang lainnya. Ia adalah deskripsi biasanya dianggap overgeneralisasi atau misrepresentasi. Stereotip biasanya negatif dan dinyatakan sebagai sifat kepribadian tertentu. (Mulyana & Rakhmat, 2020) Sementara itu Bahasa dijadikan sebagai pembeda yang utama dalam kelompok-kelompok sosial dalam masyarakat dan menjadi pembeda untuk budaya yang ada.

Sedangkan komunikasi dijelaskan yang menjadi bagian dari budaya, karena dengan komunikasi setiap anggota masyarakat dapat berhubungan. (Kartawinata & Syahputra, 2014)

Studi-studi tentang negosiasi bisnis antarbudaya sudah pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tentang pemahaman budaya dalam proses negosiasi dilakukan oleh Pratama (2015). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Temuan menunjukkan dan membahas tentang gaya negosiasi, budaya dan juga membahas tentang permasalahan atau hambatan tentang komunikasi saat proses negosiasi. Studi berikutnya dilakukan oleh Andi Mitchel Douglas, Yusri Abdillah, Brillyanes Sanawiri (2017). Penelitian terkait implementasi kontrak bisnis terhadap budaya lintas negara di Jepang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian menunjukkan bahwa budaya, negosiasi, kontrak dan bagaimana negosiasi tersebut dapat memberikan dampak terhadap hubungan kedua negara tersebut. Studi selanjutnya membahas tentang hubungan antara ciri-ciri kepribadian, kecerdasan budaya dan kompetensi komunikasi antarbudaya yang dilakukan oleh Selçuk Yekeke, Fatih Semerciöz (2016). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Studi ini membahas tentang komunikasi antarbudaya dan bagaimana efek-efeknya terkait pengambilan keputusan terhadap perbedaan budaya dalam karyawan dan manager luar negara. Studi selanjutnya membahas komunikasi antarbudaya dalam perawatan jangka panjang oleh Esmeralda Latifovic, Daniela Händler-Schuster (2023). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Studi membahas tentang globalisasi dan keragaman yang dihasilkan komunikasi antarbudaya semakin luas. Dimana komunikasi antarbudaya berperan penting untuk menyadari budaya dan asal usul seseorang untuk mengenali kekhasan mitra

dan berinteraksi dengan individu tersebut. Studi selanjutnya membahas tentang model kompetensi komunikasi bisnis lintas budaya Indonesia dan Jerman. Studi oleh Merlyn Marantika Bamanty, Puji Lestari, Dewi Novianti (2019). Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan wawancara, dokumentasi, penelitian kepustakaan dan observasi. Studi menunjukkan teori kompetensi komunikasi lintas budaya spitzberg yang menganut motivasi, pengetahuan dan keterampilan. Mengacu kepada model kompetisi komunikasi, komunikasi bisnis lintas budaya, komunikasi Indonesia dan Jerman.

Sebagian besar studi-studi tersebut berfokus pada manajemen negosiasi bisnis melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Namun studi-studi terdahulu sebelumnya hanya membahas budaya antara negara-negara Indonesia dengan negara Barat, tetapi belum ada yang membahas perusahaan Indonesia dengan perusahaan Arab. Sedangkan studi yang akan dilakukan oleh peneliti akan mengkaji aspek bagaimana budaya kontribusi budaya dalam negosiasi bisnis antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan Arab. Penelitian penting untuk dilakukan karena perbedaan budaya seperti bahasa, pola komunikasi, gaya manajemen, gaya pengambilan keputusan dan perbedaan protokol dalam negosiasi berdampak pada kegagalan negosiasi.

Studi ini akan mengkaji perusahaan PT Mega Andalan Kalasan yang bergerak dibidang alat-alat kesehatan dan telah menjalin mitra bisnis dengan perusahaan Arab selama 16 Tahun. Keberhasilan kedua perusahaan tersebut dalam kerjasama bisnis salah satunya disebabkan adanya pemahaman latar belakang budaya. Pemahaman ini didukung oleh strategi akomodasi komunikasi yang diterapkan oleh kedua perusahaan tersebut.

Strategi akomodasi terbagi menjadi *accommodation* dan *non-accommodation*. Strategi *accommodation* berarti melakukan penyesuaian akan komunikasi sehingga

mengurangi jarak sosial (*Social Distance*). Sementara *non-accommodation* berarti perilaku komunikasi yang meningkatkan jarak sosial, dimana perilaku ini memiliki perilakunya sendiri. Strategi akomodasi komunikasi mencakup tindakan *convergen*, *divergen* dan tindakan yang merupakan turunan dari divergensi dan tindakan yang mirip dengan tindakan divergensi tersebut yaitu *counter-accommodation*, *self-handicapping*, *maintenance*, dan *overaccommodation*.

Convergen diartikan sebagai strategi perilaku komunikasi untuk beradaptasi menjadi sama atau mirip dengan orang lain. Dilakukan untuk mengurangi jarak dengan orang lain dan diartikan sebagai *seeking accommodation*. Sementara, *Divergen* diartikan sebagai strategi komunikasi dengan menonjolkan perbedaan antara individu satu dengan individu lainnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan jarak sosial. Biasanya pertemuan antar etnis mungkin bersikeras untuk menggunakan Bahasa atau dialek yang tidak nyaman bagi pihak lain. Kemudian, bentuk lain dari divergensi ini adalah *counter-accommodation* yang diartikan sebagai komunikasi cara langsung, disengaja dan bahkan bermusuhan untuk memaksimalkan jarak sosial. *Self-handicapping* dimana biasanya dilakukan oleh orang yang lebih tua untuk menyelamatkan dirinya untuk menjadikan usia sebagai alasan untuk berprestasi. Sedangkan *maintenance* artinya bertahan dalam gaya komunikasi asli suatu individu daripada perilaku orang lain yang mirip dengan divergensi. *Overaccommodation* adalah pembicaraan yang merendahkan atau menggurui, perhatian berlebihan yang diberikan pada kejernihan atau amplifikasi vocal, penyederhanaan pesan atau pengulangan yang mirip dengan tindakan divergensi.

Negosiasi bisnis antar budaya harus memperhatikan aspek penting budaya. Budaya memberitahu negosiator apa yang penting, dan memungkinkan mereka untuk memberikan makna pada komunikasi pihak

lain dan menebak motif mereka. Kecerdasan Budaya (CQ) memungkinkan negosiator untuk berperilaku tepat kepada anggota budaya lain. Untuk bernegosiasi secara efektif, negosiator antarbudaya tidak hanya membutuhkan keterampilan komunikasi khusus, mereka juga perlu memahami budaya mereka sendiri dan budaya tim lain. Mereka harus mampu beralih dari perilaku yang mereka gunakan dalam budaya mereka sendiri ke perilaku yang paling sesuai untuk budaya lain. Budaya akan memengaruhi bagaimana orang-orang memandang proses negosiasi sebagai suatu keseluruhan, persepsi mereka tentang rekan mereka, bagaimana melakukan penawaran.

Budaya secara garis besar terbagi atas beberapa variabilitas. Menurut Hofstede, dkk (2010) dan yang dikembangkan dalam jurnal oleh Andi Mitchel Douglas, Yusri Abdillah, Brillyanes Sanawiri (2017) Variabilitas budaya memiliki beberapa pendekatan :

- a. *Power Distance*, diartikan sebagai seberapa kuat pengaruh kesenjangan sosial disuatu negara, dapat dilihat dari hubungan antar jabatan pekerjaan.
- b. *Individualism vs Collectivism*, pendekatan *Individualism* lebih mengutamakan keahlian pribadi daripada bekerja dalam kelompok. Lebih menyukai bekerja secara pribadi. Pendekatan *Collectivism* lebih menyukai hal seperti gotong royong dan bekerja dalam kelompok.
- c. *Masculinity vs Femininity*, adanya cara kerja disuatu negara berdasarkan gender baik wanita atau pria.
- d. *Long vs Short term Orientation*, diartikan sebagai seberapa besar suatu budaya dalam mengantisipasi masa depan. Hal ini juga dapat terjadi dalam konteks perusahaan, apakah perusahaan menggunakan strategi jangka panjang atau jangka pendek.

- e. *Polikronik vs Monokronik*, dari sudut pandang polikronik diartikan sebagai suatu kepercayaan bahwa waktu itu abadi dan terus berputar maka dari itu apa yang tertunda pada saat itu dapat dikerjakan di kemudian waktu. Sementara *Monokronik* diartikan sebagai suatu kepercayaan dan kebiasaan terus menerus dimana masyarakatnya dalam mengatur kehidupannya sangat lebih menyukai menggunakan waktu, hingga menentukan prioritas yang dilakukan secara bertahap yang sudah menentu.
- f. *High Context vs Low Context*, *High Context* perhatiannya lebih tertuju kepada siapa yang menyampaikan pesannya, pendekatan ini lebih mementingkan kepada menjalin hubungan seperti bertemu dengan pihak tersebut sebelum bisnis dimulai. Sementara *Low Context* diartikan lebih dalam hal berkomunikasi, bagaimana dapat menjelaskan informasi dengan lebih detil menggunakan kata yang tepat dalam berkata. Dan juga dalam kondisi tertentu juga dapat berkata langsung ke intinya.
- g. *Universalism vs Particularism*, *Universalism* lebih mengacu kepada isi dan ketetapan dalam peraturan dari pada hubungan, sementara *Particularism* lebih menyukai hubungan dari pada isi di dalam peraturan.
- h. *Specific vs Diffuse*, pendekatan *Specific* akan lebih fokus dan detil, sehingga sering kali langsung kepada apa yang akan dikerjakan. Akan berusaha seminimal mungkin untuk berhubungan dengan orang lain yang tidak terlibat dengan tujuannya. Sementara *Diffuse* lebih menyukai untuk melibatkan orang lain dengan apa yang dikerjakannya.

- i. *Neutral vs Emotional*, suatu individu dengan budaya *Neutral* lebih stabil dalam mengontrol emosinya. Sehingga lebih sulit untuk di prediksi untuk tindakan selanjutnya. Sedangkan individu dengan budaya *Emotional* akan lebih mudah terbaca karena terlihat dapat ekspresi emosinya.

Variabilitas budaya dan strategi akomodasi komunikasi dari tim negosiasi bisnis antarbudaya akan menentukan keberhasilan dan kegagalan negosiasi. Karena itu tim negosiasi bisnis antarbudaya harus mempertimbangkan pentingnya melakukan adaptasi budaya dan memahami adanya perbedaan budaya.

Penelitian ini akan difokuskan pada : 1) Strategi akomodasi yang diterapkan oleh pengusaha Arab dan pengusaha Indonesia dalam proses negosiasi. Menurut Howard Giles dalam Em Griffin, Andrew Ledbetter, Glenn Sparks (2019), teori akomodasi komunikasi adalah teori yang memprediksi dan menjelaskan akomodasi yang dilakukan individu untuk membangun, memelihara, atau mengurangi jarak sosial dalam komunikasi; 2. Tahapan negosiasi yang mencakup : *Preparation & Site Selection, Team Selection, Relationship Building, Opening Talks, Discussion*, dan *Agreement*

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya dan Organisasi

Budaya merupakan suatu sikap dan pola perilaku seseorang atau suatu kelompok yang hasilnya dapat didefinisikan sebagai pemikiran atau ideologi, tindakan atau perilaku, interaksi, dan cara untuk membuat keputusan. Budaya itu sendiri merupakan sebuah karakter yang mempunyai nilai tertentu. (Pratama, Musadieq, & Prasetya, 2015).

Dalam jurnal ini juga dikatakan bahwa budaya memiliki peranan penting namun juga memiliki hambatan yang dipercaya dapat mempengaruhi kerjasama dalam bisnis, yaitu Etnosentrisme dan Prasangka. Etnosentrisme diartikan sebagai kecenderungan seseorang untuk mempercayai kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) di manapun, baik dalam organisasi ataupun di dalam perusahaan. Sementara prasangka diartikan sebagai kecenderungan sikap, keyakinan, atau emosi yang dimiliki seseorang tentang orang atau kelompok lainnya yang didasarkan pada data tidak berdasar. Hal ini mengacu kepada penilaian tentang seseorang berdasarkan pengalaman sebelumnya. Budaya adalah tingkat analisis logis yang berbeda dari masing-masing anggota budaya. Budaya tidak berbicara satu sama lain, individu melakukannya (Jararaa & Gjylbegaj, 2017).

Menurut Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, dan Michael Minkov (2010), variabilitas budaya memiliki beberapa pendekatan:

- a. *Power Distance*, diartikan sebagai seberapa kuat pengaruh kesenjangan sosial disuatu negara, dapat dilihat dari hubungan antar jabatan pekerjaan.
- b. *Individualism vs Collectivism*, pendekatan *Individualism* lebih mengutamakan keahlian pribadi

- daripada bekerja dalam kelompok. Lebih menyukai bekerja secara pribadi. Pendekatan *Collectivism* lebih menyukai hal seperti gotong royong dan bekerja dalam kelompok.
- c. *Masculinity vs Feminity*, adanya cara kerja disuatu negara berdasarkan gender baik wanita atau pria.
- d. *Long vs Short term Orientation*, diartikan sebagai seberapa besar suatu budaya dalam mengantisipasi masa depan. Hal ini juga dapat terjadi dalam konteks perusahaan, apakah perusahaan menggunakan strategi jangka panjang atau jangka pendek.
- e. *Polikronik vs Monokronik*, dari sudut pandang *polikronik* diartikan sebagai suatu kepercayaan bahwa waktu itu abadi dan terus berputar maka dari itu apa yang tertunda pada saat itu dapat dikerjakan di kemudian waktu. Sementara *Monokronik* diartikan sebagai suatu kepercayaan dan kebiasaan terus menerus dimana masyarakatnya dalam mengatur kehidupannya sangat lebih menyukai menggunakan waktu, hingga menentukan prioritas yang dilakukan secara bertahap yang sudah menentu.
- f. *High Context vs Low Context*, *High Context* perhatiannya lebih tertuju kepada siapa yang menyampaikan pesannya, pendekatan ini lebih mementingkan kepada menjalin hubungan seperti bertemu dengan pihak tersebut sebelum bisnis dimulai. Sementara *Low Context* diartikan lebih dalam hal berkomunikasi, bagaimana dapat menjelaskan informasi dengan lebih detil menggunakan kata yang tepat dalam berkata. Dan juga dalam kondisi tertentu juga dapat berkata langsung ke intinya.
- g. *Universalism vs Particularism*, *Universalism* lebih mengacu kepada isi dan ketetapan dalam peraturan dari pada hubungan, sementara *Particularism* lebih menyukai hubungan dari pada isi di dalam peraturan.
- h. *Specific vs Diffuse*, pendekatan *Specific* akan lebih fokus dan detil, sehingga sering kali langsung kepada apa yang akan dikerjakan. Akan berusaha seminimal mungkin untuk berhubungan dengan orang lain yang tidak terlibat dengan tujuannya. Sementara *Diffuse* lebih menyukai untuk melibatkan orang lain dengan apa yang dikerjakannya.

- i. *Neutral* vs *Emotional*, suatu individu dengan budaya *Neutral* lebih stabil dalam mengontrol emosinya. Sehingga lebih sulit untuk di prediksi untuk tindakan selanjutnya. Sedangkan individu dengan budaya *Emotional* akan lebih mudah terbaca karena terlihat dapat ekspresi emosinya. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Menurut Ron Berger, Avi Silbiger, Ram Herstein, Bradley R. Barnes (2014), Negara Arab merupakan dunia yang cukup maskulin dengan penekanan kuat pada kebutuhan untuk menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan langsung, untuk bekerja sama dan bekerja secara sehat dengan orang lain. Gaya manajemen di negara ini cenderung otokratis dan paternalistik. Pengambilan keputusan seringkali terpusat dengan struktur hierarkis yang signifikan. Sebaliknya di negara-negara lain seperti Amerika Serikat, dan Inggris, gaya manajemennya lebih demokratis dengan pengambilan keputusan lebih terdesentralisasi. Sehingga memiliki pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai bisnis, sikap, budaya seputar Negara Arab menjadi semakin penting bagi perusahaan asing yang memiliki kepentingan bisnis di pasar ini. (Berger, Silbieger, Herstein, & Barnes, 2014)

Negara-negara Arab adalah masyarakat kolektif dengan konteks tinggi budaya yang didorong oleh hubungan, jaringan sosial, face saving, keharmonisan, orientasi kelompok dan komitmen keluarga yang besar (Hofstede, 1991). Organisasi seringkali bersifat patriarki struktur manajemen dan budaya konteks tinggi sering kali mengarah pada hal ini gaya komunikasi implisit dan tidak langsung (El Said & Harrigan, 2009). Model bisnis Arab cenderung berbasis sosial orang dan hubungan dihargai lebih dari apa adanya dipertukarkan (Rice, 1999).

Empat aspek utama budaya organisasi di Uni Emirat Arab (UEA): sikap, kinerja, perilaku, dan produktivitas karyawan. Setiap Organisasi mempunyai budaya yang unik, yang sebagian besar membentuk perspektif karyawan. Semakin besar konsistensi pendekatannya, semakin besar pula kemungkinan stercapainya tujuan organisasi dengan sukses. Penelitian untuk menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap perilaku kelompok karyawan yang heterogen. UEA, sebagai negara berkembang, memiliki beragam hal etnis dan kebangsaan dalam angkatan kerjanya, yang masing-masing mempunyai adat istiadat, bahasa, dan budaya nasional yang berbeda-beda ukuran, agama, sejarah, dan pola kerja. Penelitian mengkaji dua kasus dalam pengiriman uang dan industri valuta asing di UEA sebagai ciri khas

perusahaan pembiayaan, terdiri dari karyawan yang berasal dari banyak negara yang bekerja bersama tanpa memandang sosial budaya dan latar belakang mereka. Penelitian menyelidiki hubungan budaya kerja heterogen UEA terhadap perspektif karyawan. Penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang tinggi terhadap prestasi kerja, sikap, dan perilaku karyawan tanpa membedakan kebangsaan dan budaya yang heterogeny. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Lebih dari 85% angkatan kerja UEA terdiri dari ekspatriat berasal dari lebih dari 100 negara, yang mencerminkan berbagai ras, budaya, etnis, dan bahasa. Kelompok terbesar warga negara non-UEA adalah Asia Selatan, 59,4% (termasuk Indian, 38,2%; Bangladesh, 9,5%; Pakistan, 9,4%; lainnya, 2,3%); Mesir, 10,2%; Filipina, 6,1%; dan lainnya, 12,8% (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Tradisi perusahaan sulit untuk ditanamkan secara formal pada pendatang baru di suatu organisasi, meskipun itu tetap harus dipelajari. Hal ini secara bertahap terungkap melalui serangkaian komunikasi banyak proses, nilai, adat istiadat, program insentif, dan pendekatan, di mana karyawan Semua ini dikelola, mereka terlibat satu sama lain, dan mereka memprioritaskan hal-hal penting. Sama sekali, budaya adalah alasan dan serangkaian hasil perilaku dalam

menjalankan aktivitas sehari-hari sebuah organisasi, sebagai pendukung utama bisnis berkinerja tinggi. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

Budaya dapat mempengaruhi hasil organisasi/perusahaan dalam beberapa cara, baik secara positif maupun negatif. Misalnya, budaya yang tidak selaras dengan sistem perusahaan dapat menyebabkan loyalitas karyawan menurun, penurunan motivasi, dan pergantian karyawan yang berlebihan. Namun, budaya yang sehat menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, peningkatan produktivitas, dan kolaborasi yang lebih besar kerja sama strategi perusahaan, seperti dengan karyawan di pabrik produksi tinggi pabrik manufaktur. Perusahaan berkinerja tinggi umumnya memandang budaya sebagai faktor pendukung teknik dan efisiensi, dan ingin menciptakan budaya sebagai cara untuk membantu dan memungkinkan karyawan mencapai prestasi. (Cherian, Gaikar, Paul, & Pech, 2021)

2.1.5 Negosiasi bisnis antarbudaya

Negosiasi antarbudaya adalah negosiasi yang melibatkan diskusi tentang kepentingan yang sama dan bertentangan antara orang-orang dari latar belakang budaya berbeda yang bekerja untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Langkah-langkah dalam

proses negosiasi meliputi *preparation and site selection, team selection, relationship building, opening talks, discussions, agreement*. Proses negosiasi menentukan tahapan keberhasilan negosiasi antar budaya. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)
Langkah-langkah dalam proses negosiasi sebagai berikut:

2.1.5.1 Preparation and side selection.

Variabel yang perlu dipersiapkan oleh seseorang yang akan bernegosiasi dengan budaya lain yaitu adat istiadat, etiket, bahasa, keyakinan, harga dan persyaratan produk. Berkonsultasi dengan seseorang yang pernah tinggal atau yang pernah bekerja di negara target sangat dianjurkan. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

Lokasi negosiasi dianggap penting oleh beberapa negara dalam negosiasi antar budaya. Lokasi negosiasi dapat dilakukan di kantor, bahkan diharapkan pergi ke tempat negara tujuan. Orang Amerika dan Asia, mengharapkan pertemuan lebih nyaman dilakukan di wilayahnya sendiri. (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

2.1.5.2 Team Selection

Pemilihan tim negosiasi sangat penting untuk kesuksesan negosiasi antara budaya. Jumlah orang dalam tim, usia, jenis kelamin, pangkat, keahlian anggota tim, dan kepribadian anggota tim. Disarankan anggota tim berasal dari budaya target dan

mengetahui terlebih dahulu jumlah tim lawan agar seimbang. Keahlian bahasa juga dipertimbangkan. Penterjemah jika diperlukan. Usia, jenis kelamin, dan jabatan merupakan pertimbangan penting di sebagian besar negara Asia di Afrika dan Timur Tengah. Mempertahankan tim yang sama selama negosiasi adalah hal yang penting untuk membangun hubungan bisnis yang solid (Chaney & Martin, 2011, p. 206)

Pemilihan negosiator merupakan aspek penting dalam penyelesaian konflik. Negosiator dipilih berdasarkan latar belakang mereka (teknis atau sosial), susunan emosi, nilai-nilai, dan sudut pandang. Penting untuk menemukan negosiator yang kualifikasinya paling sesuai dengan persyaratan perundingan yang akan berlangsung. Beberapa bidang penting yang harus dipertimbangkan adalah jenis kelamin, usia, afiliasi politik, kelas sosial, sikap kooperatif, otoritarianisme, dan kecenderungan mengambil risiko. Mengevaluasi negosiator dari perspektif lain akan membantu dalam memilih atau menyesuaikan strategi negosiator (Chaney & Martin, 2011, p. 207)

2.1.5.3 Relationship building

Perkenalan adalah bagian penting dalam membangun hubungan bisnis. Menjalinkan hubungan juga penting di negara-

negara Arab. Karena orang Arab melakukan bisnis hanya bersama sahabat, meluangkan waktu untuk membangun persahabatan adalah sebuah kebutuhan. Namun, dengan persahabatan muncul kesepakatan implisit untuk memberikan bantuan dan dukungan bila diperlukan. Meski bersifat pribadi hubungan diperlukan untuk menjalankan bisnis di negara-negara Asia, menjalin persahabatan dengan calon rekan bisnis tidak diperlukan. Menemukan agen untuk bertindak sebagai perantara dengan perusahaan yang ditargetkan direkomendasikan (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.4 Opening talks

Saat bernegosiasi dengan orang Asia, dalam *opening talks* diharapkan kehadiran eksekutif tingkat atas. Di negara Timur Tengah, interaksi yang lebih terbuka lebih diutamakan. (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.5 Discussion

Di Timur Tengah kompromi dipandang negatif. Dalam negosiasi dengan orang-orang Asia, disarankan untuk memindahkan diskusi ke situasi yang lebih informal, seperti restoran atau lapangan golf. (Chaney & Martin, 2011)

2.1.5.6 Agreement

Mendokumentasikan perjanjian adalah tahap di mana perbedaan budaya

perlu diatasi (King & Segain, 2007; (Chaney & Martin, 2011, p. 208). Orang bernegosiasi dengan tujuan mencapai kesepakatan. Namun, ada kalanya mencapai kesepakatan mungkin sudah dalam genggamannya mereka tetapi tidak disadari dan prosesnya berakhir dengan hilangnya keuntungan bagi para negosiator. (Cooper & Johnson, 2014) *Agreement* didefinisikan sebagai suatu perbuatan yang melibatkan suatu individu atau lebih yang mengikatkan diri terhadap satu individu atau lebih. Jika *buyer* melakukan kata yang disepakati dengan *seller*, maka terjadilah jual beli. (Naziah, 2022) Dalam psikologi, manajemen dan ekonomi negosiasi merupakan proses yang melibatkan pihak-pihak yang ingin mencapai kesepakatan (Kang, Anand, Feldman, & Schweitzer, 2020). *Buyer* dan *Seller* saat melakukan transaksi tidak hanya memperhatikan identitas mitra, namun juga memperhatikan lamanya kesepakatan atau kontrak tersebut. (Liem, Khuong, & Canh, 2020)

2.1.6 Negotiation, Negotiation Beliefs, Negotiation Strategies

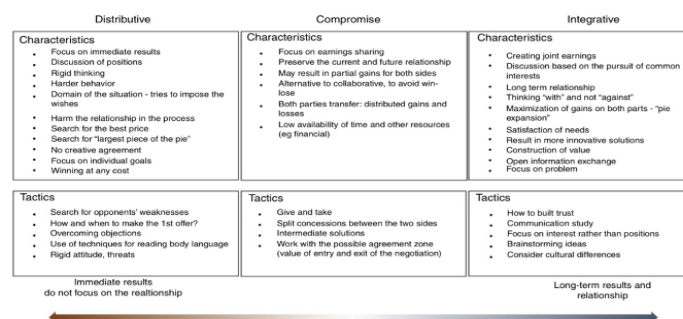
Negotiation dalam jurnal yang dikembangkan oleh Al-Louarna Dunn Suharyono, Wilopo (2015) didefinisikan sebagai suatu proses dimana adanya pihak satu dengan pihak lainnya bisa diartikan dua atau lebih pihak yang berusaha untuk

menyelesaikan kepentingan pihak-pihak tersebut yang bertentangan. Negosiasi adalah suatu proses interaksi oportunistik potensial dimana dua pihak atau lebih dengan beberapa konflik yang ada, berusaha untuk mencari yang terbaik melalui tindakan yang diputuskan bersama yang dapat mereka lakukan. (Caputo, Ayoko, Amoo, & Menke, 2019). Negosiasi yang dilakukan oleh pihak yang terlibat tidak hanya terjadi di lingkungan domestik tetapi juga di ranah internasional atau batas-batas negara. Hal ini didefinisikan sebagai Negosiasi Internasional. (Dunn, Suharyono, & Wilopo, 2015). *Negotiation beliefs* mencakup pengetahuan dan pemahaman seperti sejauh mana negosiasi dilakukan, apakah informasi harus dibagikan secara langsung antara negosiator, jenis perilaku apa yang dapat diterima selama negosiasi, taktik yang efektif dan apakah hubungan antara negosiator itu penting. *Negotiation Beliefs* juga berkembang berdasarkan budaya dimana negotiator tumbuh, serta berdasarkan latar belakang kehidupan lainnya seperti pengalaman dalam negosiasi, Pendidikan dan pelatihannya. (Zhang, Liu, & Ma, 2021).

Sementara itu negosiasi dalam artian bisnis adalah kesepakatan antara dua pihak atau lebih, dengan tujuan atau kepentingan yang berbeda. (Pratama, Musadieq, & Prasetya, 2015). Menurut

Hoffman (2001) dan Mintu-Wimsatt & Gassenheimer (2000) dalam jurnal Indra Pratama, M. Al Musadieq, Arik Prasetya (2015) dikatakan bahwa negosiasi lintas budaya memiliki faktor pembeda seperti budaya, lingkungan, Bahasa, gaya komunikasi, dan adat istiadat. Sehingga ada beberapa faktor yang dipercaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis yaitu faktor budaya, gaya negosiasi bisnis, *time orientation*, *change tolerance*, dan *relationship*.

Negosiasi memiliki strategi yang dikategorikan menjadi tiga yaitu secara *distributive*, *integrative* dan *compromise*



Gambar 2. 1 (Prado & Martinelli, 2018)

Negosiasi distributif terjadi dalam tawar-menawar terjadi dalam situasi dimana dua pihak atau lebih memiliki kepentingan yang bertentangan dan beralih ke interpretasi bahwa dalam kepentingan bertentangan tersebut dimana satu pihak harus menang dan yang lainnya kalah. Negosiasi integratif dapat terjadi lebih mudah distribusi keuntungan tanpa mengorbankan keuntungan pihak lain. Dalam singkatnya pendekatan distributif

disebut *win-lose*, kompetitif, bermusuhan. Sedangkan pendekatan integratif disebut *win-win*, kooperatif, pemecahan masalah. Sedangkan negosiasi kompromi menjadi jalan alternatif lain jika solusi *win-win* tidak tercapai. (Prado & Martinelli, 2018).

Negosiasi dapat dilakukan dengan *face negotiation* maupun *online, face negotiation* dijelaskan dengan teori didasarkan pada manajemen wajah/muka yang menggambarkan bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda mengelola negosiasi konflik. (West & Turner, 2019).

2.1.7 Intercultural Communication

Communication merupakan hal mendasar dalam bisnis, karena bisnis adalah kegiatan kolaboratif. Keragaman budaya di dunia bisnis dapat menimbulkan permasalahan dalam hal komunikasi. Pentingnya mengembangkan keterampilan komunikasi bisnis yang efektif untuk ekonomi global. (Jararaa & Gjylbegaj, 2017).

Intercultural communication menurut Samovar & Potter, 1972, terjadi manakalah bagian yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tersebut membawa serta latar belakang budaya pengalaman yang berbeda yang mencerminkan nilai yang dianut oleh kelompoknya berupa pengalaman, pengetahuan, dan nilai. *Intercultural Communication* dipercaya memiliki peran penting untuk bisnis antar

negara yang berarti mengetahui akan pentingnya budaya dan asal usul seseorang untuk mengenali dan berinteraksi satu sama lain. (Latifovic & Handler-Schuster, 2023). *Intercultural Communication* juga diartikan sebagai komunikasi antarbudaya mencakup interaksi individu yang memiliki budaya yang berbeda.

Ketika individu yang berkomunikasi dalam lingkungan budaya asing tidak mengetahui perilaku komunikasi orang lain, mereka memberi makna pada sikap dan perilaku orang lain sesuai dengan norma budaya mereka. Situasi ini menyebabkan konflik komunikasi antara individu yang memiliki budaya berbeda. Menurut (Yeke & Semercioz, 2016), masalah komunikasi antar budaya berhubungan dengan aspek lain dari kehidupan masyarakat dan terutama untuk multi-etnis dan multi-agama. Sedangkan menurut (Eko & Putranto, 2019), bahasa merupakan suatu bentuk komunikasi yang dipercaya menjadi komponen penting dalam kehidupan seorang *negotiator* terutama dalam negosiasi bisnis. (Ganesan, 2020). Hambatan yang berpotensi untuk menggagalkan komunikasi bahkan dapat menimbulkan konflik menurut Pliopaite & Radzeviciene (2010) dalam jurnal yang dikembangkan oleh Amia Luthfia (2014) adalah sikap etnosentrisme, ketidakpercayaan, kurangnya empati,

apatis, *stereotyping* dan prasangka. (Luthfia, 2014)

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Yin (2018), studi kasus berfokus kepada pengembangan deskripsi mendalam dan analisis kasus atau beberapa kasus. Serta mengacu kepada pertanyaan penelitian yang berupa mengapa dan bagaimana.

Participants dan *informants* ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Informants* yang dipilih untuk penelitian ini berasal dari Perusahaan Indonesia dan menjabat sebagai *Chief Executive Officer*, *Vice President for International Affairs* dan *Marketing Export Staff* yang memiliki latar belakang atau pengalaman bernegosiasi dengan perusahaan Uni Emirates Arab dan Arab Saudi. Sementara itu untuk *Participants* yang di pilih untuk penelitian ini adalah perusahaan dari Uni Emirates Arab dengan jabatan *General Manager* dan perusahaan Arab Saudi, yang menjabat sebagai *Chief Executive Officer (CEO)* yang melakukan kerjasama dengan perusahaan di Indonesia. Teknik analisa data menggunakan *Pattern Matching*, dimana pada teknik ini berfokus pada proses dan hasil dalam studi kasus dengan melihat pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” untuk dicocokkan dengan pola yang ada. Teknik keabsahan data menggunakan *internal validity*.

PEMBAHASAN

1. Strategi Akomodasi Perusahaan Indonesia dengan perusahaan Arab dalam negosiasi bisnis

Negosiasi bisnis yang terjadi diantara pengusaha yang memiliki latar belakang budaya berbeda perlu memperhatikan pentingnya peran budaya. Untuk bernegosiasi secara efektif, negosiator antarbudaya tidak hanya

membutuhkan keterampilan komunikasi khusus, mereka juga perlu memahami budaya mereka sendiri dan budaya tim lain. Mereka harus mampu beralih dari perilaku yang mereka gunakan dalam budaya mereka sendiri ke perilaku yang paling sesuai untuk budaya lain. Maka dalam konteks ini penting bagi pengusaha yang berbeda budaya untuk melakukan adaptasi guna menunjang keberhasilan dalam negosiasi.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa baik di perusahaan Arab Saudi maupun perusahaan Uni Emirat Arab, penting untuk melakukan pendekatan bisnis dengan menghormati adat istiadat, tradisi, dan hukum setempat. Meskipun budaya bisnis Uni Emirates Arab secara umum lebih terbuka dan beragam, budaya Arab Saudi lebih konservatif dan berorientasi pada hubungan. Memahami dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya ini sangat penting untuk membangun hubungan bisnis yang sukses di kedua negara. Hal ini seperti yang di jelaskan oleh GM dari perusahaan Uni Emirates Arab:

In both Saudi Arabia and the UAE, it's important to approach business with respect for local customs, traditions, and laws. While the UAE's business culture is generally more open and diverse, Saudi Arabia's culture is more conservative and relationship-driven. Understanding and adapting to these cultural differences is essential for building successful business relationships in both countries. Building strong personal connections and showing respect for local customs can go a long way in achieving success in the business environments of Saudi Arabia and the UAE.

Perusahaan Uni Emirates Arab memiliki kecenderungan untuk melakukan konvergensi dalam bentuk komunikasi verbal dan non-verbal dengan membangun hubungan pribadi yang kuat dan menunjukkan rasa hormat terhadap adat

istiadat setempat dapat. Hal ini dapat membantu mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis di Arab Saudi dan Uni Emirates Arab.

Hasil temuan menunjukkan bahwa bernegosiasi di Uni Emirates Arab dengan sesama muslim dan individu dari latar belakang agama lain memerlukan pendekatan seimbang yang menghormati nilai-nilai bersama dan keragaman budaya. Membangun hubungan yang kuat, menunjukkan kepekaan budaya, dan fokus pada tujuan bisnis bersama merupakan faktor kunci keberhasilan negosiasi, terlepas dari latar belakang agama pihak-pihak yang terlibat. Perusahaan Uni Emirates Arab mempunyai pandangan bahwa negosiasi internasional dapat menjadi tantangan karena perbedaan budaya dan hukum, namun negosiasi ini juga dapat memberikan manfaat besar jika ditangani secara efektif. Kesabaran, empati, dan komitmen untuk mencari solusi yang saling menguntungkan adalah prinsip utama untuk penyelesaian masalah dalam negosiasi internasional. Berikut penuturan informan dari pengusaha Arab yang memiliki posisi sebagai CEO.

Negotiating in the UAE with fellow Muslims and individuals from other religious backgrounds requires a balanced approach that respects both shared values and cultural diversity. Building strong relationships, demonstrating cultural sensitivity, and focusing on common business objectives are key factors for successful negotiations, regardless of the religious background of the parties involved. Remember that international negotiations can be challenging due to cultural and legal differences, but they can also be highly rewarding when handled effectively. Patience, empathy, and a commitment to finding mutually beneficial solutions are key principles to guide you through the process of problem-

solving in international negotiations.

Menurut Howard Giles dalam Griffin, dkk (2019) strategi akomodasi terbagi menjadi *accommodation* dan *non-accommodation*. Selanjutnya strategi tersebut dibagi lagi menjadi tindakan konvergen, divergen dan tindakan yang merupakan turunan dari divergensi dan tindakan yang mirip dengan tindakan divergensi tersebut yaitu *counter-accommodation*, *self-handicapping*, *maintenance*, dan *overaccommodation*.

Pengusaha Uni Emirates Arab memiliki kecenderungan untuk melakukan konvergensi melalui komunikasi nonverbal dalam hal : penggunaan pakaian tertutup untuk wanita, cara bersalaman misalnya ketika pengusaha laki – laki UEA ketika bertemu dengan pengusaha Indonesia hanya bersalaman dan tidak berpelukan, posisi duduk saling berhadapan antar pengusaha laki-laki dan perempuan tapi mereka saling menjaga jarak. Ekspresi wajah menunjukkan keseriusan dan jarang menggunakan senyuman. Sedangkan strategi konvergensi dalam bentuk non verbal dilakukan oleh pengusaha Arab Saudi saat bernegosiasi dengan pengusaha Indonesia, mereka berbicara dengan intonasi tinggi dan cepat.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa dalam hal pertemuan awal perusahaan Uni Emirates Arab, perusahaan Arab Saudi maupun pengusaha Indonesia melakukan strategi akomodasi komunikasi dalam berbagai tahapan negosiasi. Ditahap awal, pengusaha Indonesia melakukan strategi konvergensi melalui komunikasi verbal seperti : Memberi salam dengan sapaan latar belakang religi yaitu “Assalamualaikum” dan akan langsung disambut baik oleh pihak perusahaan Uni Emirates Arab dan perusahaan Arab Saudi dengan “Walaikumsalam”. Komunikasi awal sangatlah penting untuk dapat mengenal satu sama lain. Tahap awal pengusaha Indonesia akan melakukan sapaan dan selama 5 menit lamanya akan diikuti dengan berkomunikasi seputar

kabar individu sebelum melakukan komunikasi terkait bisnis itu tersendiri. Strategi konvergensi dalam bentuk verbal juga dilakukan melalui penggunaan bahasa. Bahasa yang biasanya dipakai dalam berkomunikasi adalah Bahasa Inggris. Namun jika pengusaha dari perusahaan Arab tidak terlalu menguasai bahasa Inggris, maka pengusaha Indonesia akan menggunakan penterjemah atau dalam Bahasa Arab disebut Muntajib yang membantu komunikasi antara pengusaha Indonesia dan Pengusaha Arab.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hambatan dalam komunikasi karena keterbatasan bahasa. Sering terjadi *miscommunication* dalam bahasa, karena sangat tergantung kepada kemampuan Muntajib dalam memperjemahkan baik dari bahasa Arab ke bahasa Indonesia ataupun bahasa Indonesia diterjemahkan ke bahasa Arab. Karena keterbatasan pengetahuan Muntajib mengenai *company profile* perusahaan di Indonesia sehingga dalam menterjemahkan ke dalam Bahasa Arab tidak semua dapat diketahui secara maksimal oleh perusahaan Arab Saudi. Hambatan bahasa berkontribusi dalam kegagalan dalam bisnis Internasional antara perusahaan Indonesia dan perusahaan Arab Saudi. Namun usaha perusahaan Indonesia dalam menyiapkan penterjemah adalah sebagai tindakan konvergensi terhadap perusahaan Arab Saudi. Strategi konvergensi dalam bentuk nonverbal dilakukan oleh pengusaha perempuan Indonesia. Salah satu staff marketing ekspor perusahaan Indonesia dengan pengusaha perempuan melakukan strategi konvergensi nonverbal melalui cara menyapa dan bersalaman. Pengusaha perempuan yang berhadapan dengan pengusaha laki-laki Arab menggunakan cara mengatupkan tangan dan menyapa tanpa bersentuhan. Sedangkan pengusaha laki-laki baik berasal dari Arab Saudi, Uni Emirates Arab maupun Indonesia melakukan jabat tangan.

Budaya pengusaha Arab dan Indonesia memiliki kemiripan. Dalam hal

ini, cara gaya komunikasi tubuh juga di perhatikan seperti cara duduk, gaya berpakaian, dan ekspresi wajah. Pengusaha Arab memiliki suara yang terkesan keras. Namun, suara keras bukan diartikan sebagai marah atau sedang kesal. Sementara pengusaha Indonesia lebih banyak senyum dan dengan suara cenderung lebih lembut. Dalam konteks ini komunikasi non-verbal yaitu konvergensi dengan beradaptasi dengan budaya perusahaan Arab. Demikian juga dalam berpakaian, pengusaha Indonesia dalam melakukan *business meeting* dengan perusahaan Arab, mengenakan pakaian dengan sopan. Disaat berbincang-bincang, pengusaha Indonesia akan mengambil jarak dengan postur tubuh yang tegak dan sopan. Ekspresi wajah penuh dengan keramahan dan senyuman. Perilaku divergensi dilakukan pengusaha Arab dapat melakukan negosiasi bisnis dengan pengusaha Indonesia. Bentuk divergensi non verbal yang dilakukan pengusaha Arab adalah berbicara dengan nada tinggi dan cepat. Menjaga jarak dengan pengusaha Indonesia, mereka cenderung menggunakan jarak sosial. Pengusaha laki-laki tidak bersalaman dengan pengusaha wanita.

Teori akomodasi komunikasi (CAT) berupaya menjelaskan dan memprediksi kapan, bagaimana, dan mengapa individu terlibat dalam penyesuaian interaksional dengan orang lain, serta kesimpulan, atribusi, dan evaluasi penerima, serta respons terhadap mereka (Giles, Edwards, & Walther, 2023)

Pengusaha Indonesia, Uni Emirat Arab dan Arab Saudi melakukan strategi konvergensi dibandingkan dengan divergensi. Menurut (Davos, 2022), adanya kemiripan budaya antara budaya Indonesia dan Arab, yang cenderung *High Context*, *power distance*, *Hirarki*, dan kesamaan agama kedua negara, maka dalam berkomunikasi pengusaha Indonesia dan pengusaha Arab menggunakan konvergensi yaitu saling menyesuaikan dan mengedepankan persamaan. Sebagai

contoh, kunjungan pengusaha Arab ke Perusahaan Indonesia dimana pengusaha Arab tidak dapat berbahasa Inggris, maka pengusaha Indonesia menyiapkan penterjemah bahasa Arab karena perusahaan Indonesia tidak dapat berbahasa Arab, dan tim perusahaan Indonesia berbahasa Inggris, sebagai tindakan konvergensi. Pengusaha Arab Saudi yang berbahasa Arab berpendapat mengenai komunikasi dengan perusahaan Indonesia yang berbahasa Inggris, bagaimana menemukan solusi mengatasi perbedaan Bahasa dengan menggunakan sarana penterjemah modern seperti *google translate*.

2. Budaya dan Tahapan negosiasi perusahaan Indonesia dengan perusahaan Arab.

Budaya punya peran penting dalam negosiasi para negosiator internasional. Gaya yang berbeda dihasilkan dari sejarah, nilai, proses pengambilan keputusan dan persepsi terhadap waktu yang berbeda. Budaya akan memengaruhi bagaimana orang-orang memandang proses negosiasi sebagai suatu keseluruhan, persepsi mereka tentang rekan mereka, bagaimana melakukan penawaran. Budaya juga mempengaruhi tahapan negosiasi yang mencakup: *Preparation & Site Selection, Team Selection, Relationship Building, Opening Talks, Discussion, dan Agreement*.

Temuan menunjukkan bahwa perusahaan Uni Emirates Arab menganggap strategi budaya, negosiasi, dan komunikasi sangat penting dalam bisnis antar budaya karena memungkinkan interaksi lintas budaya yang efektif, meningkatkan hubungan, memfasilitasi keberhasilan negosiasi, dan berkontribusi terhadap daya saing dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan di pasar global. Menumbuhkan kompetensi budaya bukan hanya merupakan praktik bisnis yang cerdas namun juga merupakan praktik yang beretika, karena hal ini meningkatkan rasa hormat terhadap keberagaman budaya dan mendorong hubungan internasional

yang positif. Berikut penuturan *informant* perusahaan Uni Emirates Arab:

Cultural strategy, negotiation, and communication are essential in intercultural business because they enable effective cross-cultural interactions, enhance relationships, facilitate successful negotiations, and contribute to a company's overall competitiveness and sustainability in the global marketplace. Fostering cultural competence is not only a smart business practice but also an ethical one, as it promotes respect for diverse cultures and promotes positive international relations.

Sedangkan menurut perusahaan Arab Saudi mengapa penting untuk memahami konteks budaya suatu pesan ketika berkomunikasi dengan orang lain dari budaya berbeda. Pengusaha Arab Saudi menuturkan budaya adalah seni berhubungan dengan orang lain. Berikut penuturan informan pengusaha perusahaan Arab Saudi:

Because culture is the art of dealing with others

Sedangkan menurut perusahaan Indonesia, sangat penting memahami budaya perusahaan Arab karena dengan memahami budaya perusahaan Arab, akan meningkatkan hubungan bisnis yang baik, negosiasi bisnis diharapkan menjadi lebih mudah dan sukses.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan budaya menurut perusahaan Uni Emirates Arab yang didominasi laki-laki (Maskulin) berdampak pada kesetaraan *gender* yang tidak seimbang. Banyak hal berubah dengan kecepatan yang lebih cepat dan keterlibatan perempuan meningkat dengan kecepatan yang lebih cepat namun akan memerlukan waktu untuk mengubah fenomena tersebut. Situasi serupa terjadi dalam kasus keyakinan & pendekatan Monokronis & Polikronik dalam Budaya Arab. Pendekatan Monokronis lebih dominan namun terus berubah seiring dengan

pertumbuhan negara menuju negara yang lebih maju. Kutipan wawancara dengan perusahaan Uni Emirates Arab sebagai berikut:

It's true that UAE & Saudi Arabia are male dominant (Masculine) country based things are changing at a faster rate and female involvement is increasing at a faster rate but it will take a while to change the phenomenon. Similar situation is in our case of Monochronic & Polychronic belief & approach in Arab Culture i.e Monochronic approach is predominant but it's changing as well as the country is growing towards a more advanced country. Hope the above gives my perspective & observation on both points.

Menurut Hofstede, dkk (2010) budaya *masculinity vs femininity* diartikan sebagai cara kerja berdasarkan *gender* baik wanita atau pria disuatu negara. Sedangkan budaya polikronik diartikan sebagai suatu kepercayaan bahwa waktu itu abadi dan terus berputar maka apa yang tertunda pada saat itu dapat dikerjakan dikemudian hari. Sedangkan budaya monokronik diartikan sebagai suatu kepercayaan dan kebiasaan terus menerus, dimana masyarakatnya dalam mengatur kehidupannya lebih menyukai menggunakan waktu, hingga menentukan prioritas yang dilakukan secara bertahap yang sudah menentu.

Menurut Ron Berger, Avi Silbiger, Ram Herstein, Bradley R. Barnes (2014), negara Arab cenderung menganut budaya maskulin dengan penekanan kuat pada kebutuhan untuk menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan langsung, untuk bekerja sama dan bekerja secara sehat dengan orang lain. Gaya manajemen di negara ini cenderung otokratis dan paternalistik. Pengambilan keputusan seringkali terpusat dengan struktur hierarkis yang signifikan. Langkah-langkah dalam proses negosiasi adalah:

a.Preparation & Site selection.

Hasil wawancara penelitian dengan Perusahaan Uni Emirates Arab, peneliti menemukan, bahwa persiapan sebelum negosiasi sangatlah penting. Berikut penuturan pengusaha Uni Emiraes Arab tentang persiapan sebelum negosiasi.

So, we should negotiation also comes part of that, because target setting when we sign an agreement and all is very important to know you should know what is your strength, how much you can do, what are the areas you can cover, whether you will be more strong in the government sector or private sector, what are the payment terms you have to extend you have to know about your company also whether they are strong in the financially or you have to get longer extended terms. So that you can put the products more in the market these are part of the information preparation, which you have to do before going for negotiation. And once you have all this information and you can go very well and negotiate and the other party understands also that this guy is actually knowing the reality you ground realities or should be known these are the preparation parts.

Perusahaan Uni Emirates Arab mengharuskan persiapan sebelum negosiasi dengan mengetahui apa kekuatan kita, seberapa banyak yang dapat kita lakukan, bidang apa saja yang dapat kita cakup, apakah yang lebih kuat di sektor pemerintah atau swasta, apa syarat pembayaran yang harus kita sepakati, kita harus tahu tentang perusahaan kita, apakah mereka kuat secara finansial atau kita harus mendapatkan jangka waktu pembayaran yang lebih panjang. Agar kita dapat memasarkan produk lebih banyak, ini adalah bagian dari persiapan informasi yang harus kita lakukan sebelum melakukan negosiasi. Dan setelah kita memiliki semua informasi ini maka kita

dapat melakukan negosiasi dengan baik. Selain itu menurut pengusaha Arab, sangat penting mengerti negosiasi bisnis internasional dan juga sangat penting mengerti budaya partner bisnis sebelum melakukan bisnis internasional.

Perusahaan Uni Emirates Arab mendekati mitra bisnis dalam negosiasi melibatkan pendekatan strategis dan profesional. Memulai dengan persiapan yang matang, ungkapkan minat yang tulus untuk berkolaborasi, dan jalin hubungan baik. Berlatihlah mendengarkan secara aktif, sesuaikan gaya negosiasi Anda dengan preferensi mitra Anda, dan tekankan solusi yang saling menguntungkan. Jaga transparansi, tawarkan solusi, dan tindak lanjuti komitmen. Sepanjang prosesnya, utamakan profesionalisme dan bangun hubungan jangka panjang berdasarkan kepercayaan dan saling menguntungkan. Mengutip hasil wawancara dengan perusahaan Uni Emirates Arab sebagai berikut:

Approaching business partners in negotiations involves a strategic and professional approach. Begin with thorough preparation, express genuine interest in collaboration, and establish rapport. Practice active listening, adapt your negotiation style to your partners' preferences, and emphasize win-win solutions. Maintain transparency, offer solutions, and follow up on commitments. Throughout the process, prioritize professionalism and building long-term relationships based on trust and mutual benefit.

Perusahaan Arab Saudi memulai kontak awal dengan perusahaan Indonesia melalui email dan komunikasi. Langkah-langkah persiapan dalam negosiasi bisnis dengan perusahaan Indonesia, Perusahaan Arab Saudi memilih berkunjung langsung, melihat pabrik perusahaan Indonesia, dan melihat fasilitas pabrik langsung, sebagai sarana untuk mempersiapkan diri sebelum

perusahaan Arab Saudi melakukan negosiasi dengan perusahaan Indonesia.

Pengusaha Indonesia memulai kontak awal dengan perusahaan Arab, pertama-tama kita harus mengetahui tingkat ekonomi negara tujuan *export*, dengan demikian kita bisa mengetahui *point of view* mereka terhadap produk yang akan kita tawarkan. Selain itu kita juga harus mengetahui saingan kita untuk memberikan penjelasan tentang apa dan siapa kita serta produk yg kita tawarkan untuk secara tidak langsung memberikan gambaran bahwa kita layak diperbandingkan dengan pesaing kita.

Hasil penelitian menunjukan persiapan yang dilakukan perusahaan Indonesia sebelum melakukan negosiasi, akan melakukan koordinasi tim. Konsolidasi tim dengan mengadakan pertemuan koordinasi antara tim marketing, tim engineering, tim R&D, tim produksi, tim ekspor. Dan pada saat bernegosiasi dengan pengusaha Arab, tim perusahaan Indonesia telah menyiapkan data-data yang diperlukan. Bagi perusahaan Indonesia, persiapan sebelum negosiasi dengan perusahaan Uni Emirates Arab dan Arab Saudi sangatlah penting untuk mencapai kesuksesan dalam bernegosiasi. Pengusaha Indonesia berpendapat bahwa Bangsa Arab terkenal pelit dalam bernegosiasi, tetapi juga sebagai negara Islam mereka mempunyai sentimen ukuwah islamiah yang menguntungkan bagi perusahaan Indonesia sebagai sesama negara Islam (anggota OKI). Pada intinya orang Arab sangat penuntut sehingga perlu strategi khusus untuk kita bisa tetap mengambil keuntungan dari setiap transaksi. Pada dasarnya kita harus tahu apa kira2 harapan mitra bisnis kita dan selanjutnya menyusun strategi sejak awal untuk memenuhi harapan tersebut tanpa kita harus mengorbankan target yang ingin kita capai.

Dalam pemilihan tempat dalam bernegosiasi, perusahaan Uni Emirates Arab memilih kantor dan tempat pameran adalah lokasi yang penting dalam negosiasi bisnis, sedang lokasi negosiasi di pabrik

atau di restoran, kurang penting. Sedangkan perusahaan Arab Saudi lebih senang bernegosiasi langsung dengan mengunjungi perusahaan Indonesia dan lokasi yang dianggap penting dalam negosiasi lainnya oleh Perusahaan Arab adalah tempat pameran. Dan perusahaan Indonesia lebih memilih, kantor, pabrik, restoran dan hotel adalah tempat lokasi yang penting dalam memilih tempat untuk bernegosiasi bisnis.

b. Team Selection

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dari Uni Emirates Arab dalam bernegosiasi dengan solo bukan dengan tim. Alasannya karena perusahaan Uni Emirate Arab sebagai Divisi manajer mengetahui permasalahan mengenai keuangan perusahaan, mengetahui pasar, mengetahui strategi marketing yang dikembangkan oleh perusahaan Uni Emirates Arab sendiri. Dengan alasan-alasan tersebut, perusahaan Uni Emirates Arab melakukan negosiasi Solo. Namun kadang mengajak tim teknikal yaitu tim *engineering*, karena itu area yang perusahaan Unit Emirates Arab tidak terlalu ahli dalam bidang tersebut. Namun *engineering* sangat kecil menjadi bagian dari negosiasi. Pemilik perusahaan juga memberikan wewenang kepada perusahaan Uni Emirates Arab dalam menangani *Financial*. Tapi idealnya memang dengan Tim dalam negosiasi, kata perusahaan Uni Emirates Arab. Tapi perusahaan Uni Emirates Arab lebih banyak dengan Solo dalam negosiasi. Namun ketika Perusahaan Uni Emirates Arab pergi ke Rumah Sakit, atau pergi ke pasar yang baru, maka perlu tim negosiasi, yang terdiri dari *Board of Director (BOD)* anggota tim dengan jumlah 4-5 orang. Satu bertugas cek lokasi, ada yang bertugas mencari tahu siapa *competitor* terdekat. Semua mempunyai tugas yang berbeda-beda. Sukses atau gagal dalam tim negosiasi, menjadi tanggung jawab bersama. Tim ikut bertanggung jawab apabila mengalami kegagalan. Maka Tim selalu lebih baik. ketika Tim siap mengambil peran, segala

sesuatunya akan berjalan baik. Seperti kutipan dari wawancara dengan GM dari perusahaan Uni Emirates Arab, mengapa perusahaan Uni Emirates Arab, melakukan solo negosiasi sebagai berikut:

Since I'm dealing all these areas as a division manager, I know what is our financial history, I know what is the market. So, even the marketing strategies are developed by me and given to them. So, that is the reason usually I do it. But still, most of the time I take my technical team, technical team in terms of engineering side, okay, so that because that is the area which I am actually not much expert. It's not my dissing. So these areas I usually carry along with me the engineers, but they will be having a very small part of the negotiation. They are hesitancy financial, I have already a commitment from the owner that you can go up to this. So I like to be in Solo. But ideally, it should be a team. Ideally.

Sedangkan perusahaan dari Arab Saudi dalam bernegosiasi dengan tim negosiasi, yang terdiri dari Perusahaan Arab Saudi, translator, produk spesialis, biomedical Engineering, dan marketing. Alasannya mengapa pengusaha Arab Saudi membawa translator karena Perusahaan Arab Saudi berkomunikasi dengan Bahasa Arab, sementara perusahaan Indonesia tidak dapat berbahasa Arab. Perusahaan Arab Saudi membawa tim *engineering* yang lebih ahli dalam membicarakan mengenai hal-hal yang teknis dari sebuah produk. Perusahaan Arab Saudi membawa marketing dalam negosiasi, untuk menangani masalah bisnis kedepan. Namun dalam memulai bisnis dengan perusahaan Indonesia, perusahaan Arab Saudi mengunjungi pabrik Perusahaan di Indonesia. Perusahaan Arab memilih bernegosiasi secara solo.

Hasil temuan menunjukkan, perusahaan Indonesia disaat menjalankan pameran di luar negeri, melakukan

negosiasi bisnis dengan tim negosiasi yang terdiri dari tim marketing, tim *engineering* atau R&D, tim produksi, tim *purchasing*, tim QC dan tim *delivery*. Perusahaan di Indonesia menganggap pentingnya persiapan sebelum negosiasi bisnis dengan bisnis partner. Jika persiapan dilakukan dengan tim yang baik, diharapkan negosiasi dengan bisnis partner dapat berjalan dengan sukses. Mengapa Tim negosiasi dianggap penting oleh perusahaan di Indonesia, karena kecepatan dalam menjelaskan produk dan koordinasi yang jelas langsung dengan unit terkait, dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada *customer*. Sedangkan pengusaha Indonesia lebih memilih solo negosiasi. Seperti kutipan pernyataan pengusaha Indonesia.

Solo negosiasi adalah yang terbaik. Dalam negosiasi tidak perlu melibatkan siapapun. Tim hanya merepotkan. Yang terpenting, kenalilah dirimu, kenalilah tempat kerjamu, kenalilah kemampuan mereka.

c. Relationships Building

Membangun hubungan merupakan aspek penting dalam proses negosiasi. Pengusaha Indonesia harus harus mendalami kebiasaan sosial dan bisnis Arab Saudi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan asal Saudi Arabia dan Uni Emirates Arab memandang penting melakukan pendekatan bisnis dengan menghormati adat istiadat, tradisi dan hukum setempat. Meskipun budaya bisnis Uni Emirates Arab secara umum lebih terbuka dan beragam. Budaya Arab Saudi lebih konservatif dan berorientasi pada hubungan. Memahami dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya ini sangat penting untuk membangun hubungan bisnis yang sukses di kedua negara. Membangun hubungan pribadi yang kuat dan menunjukkan rasa hormat terhadap adat istiadat setempat dapat membantu mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis di Arab Saudi dan Uni Emirates Arab. Adapun perusahaan Indonesia melakukan pendekatan bisnis

dengan mempelajari budaya perusahaan Arab. Beradaptasi dengan perbedaan budaya, menghormati perbedaan budaya tersebut, membangun relasi yang baik melalui komunikasi secara efektif sebelum terjadinya negosiasi bisnis dengan perusahaan Arab.

Menurut Hoftstede (2001 hal 98: H28), dimensi budaya Arab Saudi masuk kategori *power distance* yang tinggi, dimana senioritas berperan besar. Jika berhasil mempersuasi petinggi, pejabat atau yang dianggap orang penting atau terhormat di dalam perusahaan Arab, maka bawahannya akan mengikuti. Hal ini dikatakan oleh perusahaan Arab bahwa memahami konteks budaya suatu pesan sangat penting untuk komunikasi yang efektif, penuh hormat, dan sukses di dunia yang saling terhubung. Hal ini mendorong pemahaman lintas budaya, meminimalkan kesalahpahaman, dan membina hubungan positif dalam berbagai konteks pribadi, bisnis, dan sosial.

d. Opening Talks & Discussion

Perusahaan Arab menganggap penting *opening talk* dalam negosiasi. Hal ini sependapat dengan pengusaha Indonesia. Namun Perusahaan Arab menganggap diskusi dalam negosiasi sangat penting. Hal ini ada kesamaan dengan Perusahaan di Indonesia yang juga menganggap diskusi dalam negosiasi sangat penting. Namun pengusaha Indonesia menganggap *opening talks* itu perlu, tapi jangan berlebihan. Perusahaan Arab dan Perusahaan Indonesia menganggap dengan diskusi dapat menuju negosiasi yang sukses.

e. Agreement

Penelitian menemukan perusahaan Arab menganggap, *agreement* biasanya merupakan perjanjian terperinci dengan persyaratan yang bervariasi tetapi yang perlu disoroti adalah eksklusivitas, distributor, wilayah, ketentuan pembayaran, jangka waktu kontrak, jangka waktu pengiriman, ketentuan pembayaran, penggunaan situs web, undang-undang pemasaran, kebijakan pengembalian barang, cadangan layanan, suku cadang

ketersediaan, garansi, dll. Hal ini dikutip dari wawancara dengan perusahaan Arab sebagai berikut:

Usually, it's a detailed agreement with a varied terms but to highlight a few are exclusivity, distributor, territory, Payment terms, period of contract, delivery periods, payment terms, website usage, marketing laws, return goods policy, service backup, spare parts availability, warranty etc.

Selain itu peneliti menemukan pendapat dari perusahaan Arab mengenai *agreement* yaitu perjanjian dalam bisnis internasional, khususnya dalam konteks antar budaya, berfungsi sebagai alat penting untuk menetapkan pedoman hubungan bisnis yang jelas, mengikat secara hukum, dan etika secara budaya. Mereka memberikan kerangka kerja untuk komunikasi, membangun kepercayaan, manajemen risiko, dan resolusi konflik, yang berkontribusi terhadap keberhasilan usaha bisnis global. Berikut penuturan informan perusahaan Uni Emirates Arab

Agreements in international business, especially in intercultural contexts, serve as essential tools for establishing clear, legally binding, and culturally sensitive guidelines for business relationships. They provide a framework for communication, trust-building, risk management, and conflict resolution, contributing to the success of global business ventures.

Mengenai *Agreement*, perusahaan Uni Emirates Arab juga berpendapat bahwa Departemen Hukum mengkaji hal ini dan melakukan praktik yang biasa dilakukan untuk menyelesaikan masalah secara damai antara kedua belah pihak dengan pendekatan menyampaikan kekhawatiran pada tahap awal sebelum timbul perselisihan besar. Memiliki kejelasan mengenai perselisihan dan saran solusi untuk kelanjutannya sampai dan kecuali terjadi pelanggaran kontrak yang besar dari

salah satu pihak. Cuplikan wawancara dengan perusahaan Arab sebagai berikut:

Legal department looks into it and usual practice to solve the issues amicably between both parties with approach of raising the concern at an early stage before a major disagreement arises. Have a clarity on disputes and a suggestion of solutions for continuation until and unless a major breach of contract happen from either party.

Perusahaan Uni Emirates Arab menganggap, *sales and purchase Agreement* itu penting, sedangkan perusahaan Indonesia menganggap *sales and purchase Agreement* sangat penting. Dengan penandatanganan *Sales and purchase Agreement* dapat dituliskan kesepakatan bisnis antara Perusahaan Indonesia dan perusahaan Arab. Perusahaan Arab Saudi menganggap perjanjian bisnis begitu penting bagi bisnis antar budaya dalam bisnis internasional karena kesepakatan adalah landasan kerja. Seperti dikutip dalam wawancara dengan perusahaan Arab Saudi:

Because agreement is the basis of work

Hasil penelitian dengan perusahaan Indonesia, *sales and purchase agreement* memuat kesepakatan akan produk yang dibeli, harga produk, masa *agreement*, dimulai dan berakhir, wilayah pemasaran yang disepakati, garansi produk, metode pengepakan, metode pembayaran, waktu produksi, jumlah pesanan yang disepakati pertahun, penanganan jika terjadi masalah *agreement* dan ketentuan-ketentuan lainnya. Pengusaha Indonesia menganggap pentingnya masing-masing memahami regulasi negara mitra.

PENUTUP

Strategi akomodasi yang diterapkan oleh perusahaan Arab adalah konvergensi dengan melakukan pendekatan secara seimbang terhadap sesama muslim maupun bukan muslim, peka terhadap budaya, kemampuan beradaptasi, dan ketrampilan komunikasi yang efektif. Demikian juga perusahaan Indonesia menggunakan strategi konvergensi dengan menyiapkan penterjemah bahasa Arab. Perusahaan Indonesia melakukan strategi akomodasi konvergensi dalam bentuk *non-verbal* yaitu disaat pertemuan bisnis, perusahaan Indonesia yang wanita tidak berjabat tangan dengan laki-laki dan hanya laki-laki yang berjabat tangan dengan pengusaha Arab. Pentingnya memahami dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya untuk membangun bisnis yang sukses diantara perusahaan Indonesia dan perusahaan Arab.

Langkah-langkah dalam proses negosiasi mencakup: *Preparation & Site Selection, Team Selection, Relationship Building, Opening Talks, Discussion, dan Agreement*. Perusahaan Indonesia dan perusahaan Arab menganggap *Preparation* merupakan hal yang sangat penting dilakukan sebelum negosiasi bisnis. Sedangkan *site selection* dalam bernegosiasi menurut pengusaha Indonesia kepada rekan bisnis, dapat dilakukan dimana saja yang dianggap nyaman dan dihormati. Perusahaan Indonesia lebih memilih, kantor, pabrik, restoran dan hotel sebagai tempat dalam negosiasi bisnis. Sedangkan Pengusaha Uni Emirates Arab memilih lokasi negosiasi di kantor atau tempat pameran. Berbeda dengan pengusaha Arab yang memilih mengunjungi langsung ke pabrik perusahaan Indonesia dan lokasi lainnya adalah di pameran. Mengenai *Team selection*, pengusaha Uni Emirates Arab dengan Solo, pengusaha Arab saat kunjungan ke perusahaan Indonesia dengan solo, namun jika mengunjungi pameran, pengusaha Arab dengan Tim negosiasi. Demikian juga dengan perusahaan

Indonesia, di saat mengikuti pameran, dengan tim negosiasi, namun pengusaha Indonesia menganggap negosiasi yang terbaik adalah solo. *Relationship building* dianggap sangat penting oleh pengusaha Uni Emirates Arab, pengusaha Arab dan pengusaha Indonesia. Beradaptasi dengan perbedaan budaya, menghormati perbedaan budaya tersebut, membangun relasi yang baik melalui komunikasi secara efektif sebelum terjadinya negosiasi bisnis diantara perusahaan Arab dan perusahaan Indonesia. *Opening talks* dan *discussion* dilakukan oleh pengusaha Uni Emirates Arab dan pengusaha Arab. Sedangkan pengusaha Indonesia menganggap perlunya *opening talks* tapi jangan berlebihan. *Agreement* menurut perusahaan Arab yaitu perjanjian dalam bisnis internasional, khususnya dalam konteks antar budaya, berfungsi sebagai alat penting untuk menetapkan pedoman hubungan bisnis yang jelas, mengikat secara hukum, dan etika secara budaya. *Agreement* memberikan kerangka kerja untuk komunikasi, membangun kepercayaan, manajemen risiko, dan resolusi konflik, yang berkontribusi terhadap keberhasilan usaha bisnis global. Pengusaha Arab Saudi menganggap perjanjian bisnis begitu penting bagi bisnis antar budaya dalam bisnis internasional karena kesepakatan adalah landasan kerja. Sedangkan menurut pengusaha Indonesia, dalam *agreement* masing-masing harus memahami regulasi negara mitra.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2021). Bentuk Globalisasi Ekonomi dan Pengaruhnya ke Perekonomian Indonesia. *Ekonomi*.
Anindita, H. (2021, Februari 16). *Kolaborasi dengan perusahaan asing: Manfaatnya bagi Kemajuan Usaha*. Retrieved from Bisnis: <https://www.jojonomic.com/blog/kolaborasi-dengan-perusahaan-asing/>

- Bamanty, M. M., Lestari, P., & Novianti, D. (2019). Model Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Indonesia dan Jerman. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Berger, R., Silbiger, A., Herstein, R., & Barnes, B. R. (2014). Analyzing business-to-business relationship in an Arab context. *Journal of World Business*.
- CDMI. (2019, July 5). 10 perusahaan Eksportir Indonesia dengan Nilai terbesar. Retrieved from CDMI: <https://www.cdmione.com/10-perusahaan-eksportir-indonesia-dengan-nilai-terbesar/>
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2011). *Intercultural Business Communication*. New Jersey: PEARSON.
- Davos. (2022, Mei 22). *Indonesia Perkuat Kerja Sama Ekonomi dengan Arab Saudi*. Retrieved from Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4150/indonesia-perkuat-kerja-sama-ekonomi-dengan-arab-saudi>
- DMC. (2015, Mei 26). *Indonesia adalah Negara yang Sangat Penting bagi Arab Saudi*. Retrieved from Kementerian Pertahanan Republik Indonesia: <https://www.kemhan.go.id/2015/05/26/indonesia-adalah-negara-yang-sangat-penting-bagi-arab-saudi.html>
- Douglas, A. M., Abdillah, Y., & Sanawiri, B. (2017). Implementasi Kontrak Bisnis Terhadap Budaya Lintas Negara di Jepang (Studi pada Tenants di Connect House Co., Ltd). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Ganesan, D. (2020). The effect of cultural differences and negotiations strategy. *International Journal of Business, Marketing and Communication*.
- Giles, H., Edwards, A. L., & Walther, J. B. (2023). Communication accomodation theory: Past accomplishments, current trends, and future prospects. *Language Sciences*.
- Griffinn, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2019). *A First Look At Communication Theory*. New York: Mc Graw-Hill Education.
- Gumilar, A. (2018). Analisis Bisnis Internasional di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Janitra, M. (2022, Agustus 27). Pengertian Bisnis Internasional. *Bisnis*.
- Kartawinata, B. R., & Syahputra, A. W. (2014). *Bisnis Internasional*. Bandung: PT. KARYA MANUNGGA LITHOMAS.
- kemlu. (2018). *Hubungan Bilateral RI-Arab Saudi*. Retrieved from Kedutaan Besar Republik Indonesia di Riyadh, Kerajaan Arab Saudi: kemlu.go.id
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*.
- Latifovic, E., & Handler-Schuster, D. (2023). Intercultural communication in long-term care: The perspective of relatives from Switzerland. *Quality and Safety in Health Care*.
- Mulyana, D., & Rakhmat, J. (2020). *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pratama, I., Musadieg, M. A., & Prasetya, A. (2015). Perlunya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Solomon, c. M., & Schell, m. S. (2009). *Excerpt from Managing across cultures the seven keys to doing business with a global mindset*. Tata McGraw-Hill Education.
- West, R. L., & Turner, L. H. (2019). *Introducing Communication Theory Analysis and Application*.

- New York: Mc Graw Hill education.
- Yeke, S., & Semercioz, F. (2016). Relationships between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence. *Procedia-Social and Behavioral Science*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods*. Singapore: SAGE Publications, Inc.