



## Strategi Negosiasi Dalam Menyelesaikan Konflik Antar Budaya Dilingkungan Perusahaan

Abidin<sup>a\*</sup>, Alfia Eka Asmawatun<sup>b</sup>, Nadiatul umahc<sup>c</sup>.

<sup>a,b,c</sup> Universitas Muhammadiyah Lamongan

\*[aabiddin09@gmail.com](mailto:aabiddin09@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini berfokus pada analisis mendalam mengenai identifikasi faktor penyebab konflik antarbudaya dan penerapan serta keefektifan Strategi Negosiasi sebagai alat utama dalam mengatasi Manajemen Konflik Antarbudaya di dalam perusahaan. Di zaman dengan koneksi global yang tinggi, perusahaan multinasional sering kali menghadapi perselisihan yang timbul dari perbedaan cara pandang dan nilai-nilai budaya. Metode yang diterapkan dalam analisis ini adalah studi literatur, yang melibatkan pengumpulan sumber-sumber, membaca, mencatat, dan memproses informasi yang relevan. Data diperoleh dari buku teks, jurnal, artikel penelitian, dan ulasan literatur yang merangkum topik yang diteliti. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dapat muncul akibat aspek komunikasi, perbedaan sasaran, gaya kepemimpinan, pembagian tugas, dan kesejahteraan anggota tim. Strategi negosiasi yang efektif melibatkan pengembangan hubungan serta kepercayaan, peningkatan komunikasi yang transparan, pemahaman terhadap akar permasalahan dan sudut pandang budaya, serta penerapan pendekatan kolaboratif dalam mencari solusi yang saling menguntungkan. Implementasi strategi seperti Kolaborasi, Kompromi, Akomodasi, Mediasi, dan Pendekatan kepentingan bersama agar terbukti krusial untuk mempertahankan keharmonisan, kestabilan, dan mendukung kinerja yang kompetitif dari organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi negosiasi yang kolaboratif dan integratif, didukung oleh pemahaman terhadap budaya organisasi, merupakan kunci dalam mengubah gesekan konflik menjadi peluang untuk pertumbuhan.

**Kata Kunci:** Strategi Negosiasi, Konflik Antarbudaya

### Abstract

This research focuses on an in-depth analysis of the identification of factors causing intercultural conflict and the application and effectiveness of Negotiation Strategies as a primary tool in addressing Intercultural Conflict Management within companies. In the highly connected era of globalization, multinational companies frequently face disputes arising from differences in cultural perspectives and values. The method applied in this analysis is a literature review, which involves collecting sources, reading, recording, and processing relevant information. Data were obtained from textbooks, journals, research articles, and a literature review that summarizes the topic under study. The findings of this study indicate that conflict can arise due to communication aspects, differences in goals, leadership styles, task allocation, and team member well-being. Effective negotiation strategies involve developing relationships and trust, enhancing transparent communication, understanding the root causes of problems and cultural perspectives, and adopting a collaborative approach to find mutually beneficial solutions. The implementation of strategies such as Collaboration, Compromise, Accommodation, Mediation, and the Mutual Interest Approach has proven essential for maintaining harmony, stability, and supporting competitive performance within an organization. This study concludes that collaborative and integrative negotiation strategies, supported by an understanding of organizational culture, are key to transforming conflict friction into growth opportunities.

**Keywords:** Negotiation Strategy, Intercultural Conflict

### Pendahuluan

Negosiasi secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu proses komunikasi dua arah yang mempertimbangkan suatu hal dengan cara tawar-menawar atau berunding sehingga menghasilkan jawaban yang disepakati bersama. Negosiasi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih yang pada awalnya memiliki pandangan yang berbeda, lalu akhirnya menghasilkan suatu kesepakatan. Negosiasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, karena bertujuan untuk memecahkan konflik dan mencapai suatu kesepakatan bersama. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi adalah negosiator sebagai pihak pertama, dan adversary yang merupakan lawan

negosiator sebagai pihak kedua (Syahrir, 2018) Kehidupan sehari-hari maupun organisasi, negosiasi akan selalu dibutuhkan karena perbedaan pendapat atau pandangan pasti selalu ada. Suatu konflik dan masalah pasti selalu ada dan membutuhkan negosiasi untuk meminimalisirnya. Konflik dapat terjadi dalam suatu organisasi karena anggota di dalamnya masing-masing memiliki keperluan atau kepentingan yang berbeda, akan tetapi memiliki visi misi atau tujuan yang sama. Seperti konflik antara bos dan karyawan terkait tugas dan tanggung jawab, atau antara sesama divisi dan sebagainya (Mulyadi, 2016, Felicia, 2019).

Konflik merupakan fenomena yang melekat dalam dinamika organisasi, suatu keniscayaan yang timbul dari interaksi individu dengan perbedaan kepentingan, nilai, dan tujuan. Di lingkungan kerja, pemicunya beragam, mulai dari ketidakjelasan peran, budaya setiap individu, perbedaan pendapat dalam cara kerja, hingga tekanan beban kerja. Jika tidak dikelola dengan tepat, konflik dapat menggerus produktivitas, merusak suasana kerja, dan mengganggu stabilitas organisasi. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara efektif berpotensi menjadi katalisator bagi inovasi, penguatan komunikasi, dan perbaikan sistem kerja. Kompleksitas Konflik Antarbudaya dalam Organisasi Multinasional Dalam era konektivitas global saat ini, organisasi, terutama perusahaan multinasional, menghadapi lapisan konflik yang semakin kompleks.

Konflik antarbudaya. Konflik ini sering kali dipicu oleh perbedaan persepsi budaya, preferensi sosial yang beragam, atau nilai-nilai yang tidak sejalan (Ting-Toomey & Oetzel dalam Dai & Chen, 2017). Sebagai contoh nyata, perusahaan seperti PT Hitachi Construction Machinery Indonesia (HCMI), yang terdiri dari tenaga kerja multikultural, berhadapan dengan tantangan konflik yang bersumber dari perbedaan pendapat terkait cara kerja dan kesenjangan pengambilan keputusan antar level manajerial Lingkungan kerja yang heterogen ini membutuhkan lebih dari sekadar manajemen konflik dasar; ia menuntut pendekatan yang adaptif dan kontekstual untuk menjaga keharmonisan dan mendukung kinerja yang kompetitif.

Teori Konflik menekankan bahwa konflik adalah pendorong perubahan teori ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2019) bahwa konflik fungsional dapat mendorong inovasi organisasi jika dikelola dengan strategi negosiasi yang tepat (Robbins, Stephen P.; Judge, 2019). dan bahwa solusi harus muncul melalui kompromi yang berbeda dari kondisi awal Dalam organisasi, kegagalan komunikasi yang merupakan aspek integral dari eksistensi sosial manusia seringkali menjadi akar kesalahpahaman yang berujung pada konflik. Karena alasan tersebut, bisa disimpulkan bahwa taktik pengelolaan konflik yang sesuai sangat diperlukan. untuk mengurangi dampak buruk, memelihara kohesi tim, dan mengubah gesekan menjadi peluang pengembangan Strategi Negosiasi sebagai Pilar Resolusi Konflik Antarbudaya Mengingat kompleksitas konflik yang dipicu oleh perbedaan budaya, strategi negosiasi muncul sebagai mekanisme penyelesaian yang vital. Negosiasi merupakan sebuah kapasitas yang sangat dihargai dalam diri seorang pemimpin atau manajer, yang harus dengan terampil menavigasi tim melalui perbedaan Dalam konteks antarbudaya, negosiasi yang efektif adalah kunci untuk memfasilitasi diskusi terbuka, mengakui perbedaan nilai, dan bekerja menuju solusi yang saling menguntungkan.

Strategi negosiasi yang memanfaatkan komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan pemahaman antar individu mengenai kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai mereka, yang pada gilirannya akan menjaga keharmonisan dan kohesi dalam tim. Dengan memilih pendekatan manajemen konflik yang tepat, seperti negosiasi kolaboratif, perusahaan multinasional tidak hanya dapat menjaga stabilitas tetapi juga memanfaatkan konflik sebagai jalan untuk penguatan sistem kerja dan peningkatan kualitas hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, pengkajian membahas tentang penerapan dan efektifitas Strategi Negosiasi sebagai instrumen utama dalam menyelesaikan Manajemen Konflik Antarbudaya. Tujuannya adalah untuk memberikan rekomendasi yang kuat dan terbukti dalam terciptanya lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan bagi semua pihak.

Negosiasi merupakan salah satu metode krusial dalam menyelesaikan perselisihan antarbudaya. Melalui proses negosiasi yang baik, perbedaan dalam kepentingan, nilai-nilai, dan cara berinteraksi antara individu atau kelompok bisa diatasi mencapai kesepakatan yang membawa manfaat bagi semua pihak. Namun, keberhasilan dalam negosiasi dalam konteks antarbudaya sangat tergantung pada kemampuan untuk memahami perbedaan budaya, gaya komunikasi, serta norma sosial yang ada di masing-masing pihak yang terlibat.

Dengan demikian, perusahaan harus memiliki pendekatan negosiasi yang fleksibel terhadap keberagaman budaya yang dimiliki. Pemahaman mengenai berbagai dimensi budaya seperti individualisme-kolektivisme, jarak kekuasaan, dan pandangan terhadap waktu adalah hal yang sangat penting untuk menentukan metode negosiasi yang efektif. Kerangka analisis dimensi budaya Hofstede (1980) memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami perbedaan ini, dengan enam dimensi utama: jarak kekuasaan (power distance), individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs restraint (Hofstede, 1980). Model ini telah banyak digunakan dalam studi negosiasi antar budaya karena menjelaskan bagaimana budaya nasional mempengaruhi gaya komunikasi dan resolusi konflik di organisasi multinasional (Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, 2010). Selain itu, dimensi (Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, 2012) melengkapi dengan fokus pada orientasi universalisme-partikularisme dan spesifik-difus yang relevan untuk dinamika tim lintas budaya. Salah satu kerangka utama untuk memahami perbedaan dalam konflik dan negosiasi antara budaya adalah dimensi budaya yang mencakup individualisme-kolektivisme, jarak kekuasaan, dan perspektif waktu.

Dimensi individualisme-kolektivisme berpengaruh pada fokus kepentingan saat bernegosiasi. Orang-orang dari budaya individualis biasanya lebih mengutamakan pencapaian tujuan pribadi, komunikasi terbuka, dan kepastian kontrak. Di sisi lain, budaya kolektif lebih mendasarkan pada harmoni kelompok, konsensus, dan hubungan jangka panjang, sehingga proses negosiasi umumnya berlangsung dengan pendekatan yang lebih persuasif dan tidak konfrontasi. Jarak kekuasaan juga memiliki peran penting dalam membentuk cara interaksi selama negosiasi. Dalam budaya yang memiliki jarak kekuasaan tinggi, keputusan biasanya diambil oleh pihak yang berwenang, sehingga proses negosiasi berlangsung secara hierarkis dan formal. Sebaliknya, pada budaya dengan jarak kekuasaan rendah, negosiasi cenderung lebih setara, menerima berbagai pendapat, dan mendorong keterlibatan aktif dari semua pihak. Selain itu, pandangan tentang waktu berpengaruh pada kecepatan dan harapan dalam negosiasi. Budaya yang memiliki orientasi waktu monokron. Dengan strategi yang tepat, perselisihan antarbudaya bisa diubah menjadi kesempatan untuk meningkatkan kolaborasi, membangun kepercayaan, dan memperbaiki kinerja tim yang beragam dalam suatu organisasi.

## Metode

Metode yang diterapkan dalam analisis ini adalah studi literatur, yang melibatkan pengumpulan sumber-sumber, membaca, mencatat, dan memproses informasi yang relevan. Dalam konteks ini, penelitian literatur dilakukan setelah peneliti memilih tema yang akan diteliti "strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik antar budaya di lingkungan perusahaan." yang didalamnya membahas tentang bagaimana strategi negosiasi bisa membantu menyelesaikan konflik antar budaya di lingkungan perusahaan dan pengaruh konflik antar budaya terhadap negosiasi. Data yang diperoleh berasal dari buku teks, jurnal, artikel penelitian, dan ulasan literatur yang merangkum topik yang sedang diteliti. Dari informasi yang telah dikumpulkan, terlihat bahwa dalam tahap analisis, koleksi literatur yang telah dikumpulkan selanjutnya disusun dan dibandingkan untuk menemukan pola interaksi antara penyebab konflik antarbudaya, metode negosiasi yang berhasil, dan hasil penyelesaian konflik di dalam dunia usaha. Tujuan dari pengolahan ini adalah untuk menjawab fokus penelitian tentang penerapan dan keberhasilan efektivitas strategi negosiasi.

## Hasil dan Diskusi

### Faktor Penyebab Konflik Antarbudaya

Perselisihan antarbudaya di perusahaan multinasional seringkali disebabkan oleh perbedaan fundamental dalam pandangan dan nilai-nilai budaya. Perselisihan bisa muncul akibat unsur komunikasi, perbedaan tujuan, cara memimpin, pembagian pekerjaan, dan kesejahteraan anggota kelompok. Kami menegaskan hubungan faktor-faktor umum ini dengan dimensi budaya. Pertama, Faktor Komunikasi. Seringkali, kurangnya komunikasi yang jelas di antara anggota organisasi menjadi penyebab utama munculnya konflik. Informasi yang tidak sesuai yang diterima oleh anggota bisa memicu kesalahpahaman yang berujung pada perbedaan pandangan dan ketegangan di antara mereka. **Faktor Perbedaan Tujuan:** Konflik dapat timbul ketika anggota organisasi memiliki tujuan dan prioritas yang berbeda. Misalnya, sebagian anggota mungkin lebih mendahulukan kualitas siaran, sementara yang lain lebih mengutamakan jumlah pendengar dan pendapatan dari iklan.

Kedua, Faktor Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif atau terlalu otoriter dapat menciptakan rasa tidak puas di antara anggota. Kurangnya kesempatan untuk berpartisipasi dan memberikan masukan juga dapat menjadi penyebab timbulnya konflik. Ketiga, Faktor Pembagian Tugas. Ketidakseimbangan dalam pembagian tanggung jawab bisa menimbulkan ketidakpuasan. Beberapa anggota mungkin merasa terbebani oleh tugas yang terlalu banyak, sedangkan yang lain merasa memiliki tugas yang terlalu sedikit atau tidak sesuai dengan kemampuan mereka. Keempat, Faktor Kesejahteraan Anggota. Ketidakpuasan terkait gaji, penghargaan, atau kondisi kerja dapat memicu konflik. Anggota yang merasa hak-haknya diabaikan atau tidak dihargai dengan baik cenderung menunjukkan ketidakpuasan dan penolakan.

Konflik antara berbagai budaya di tempat kerja biasanya disebabkan oleh perbedaan dalam nilai-nilai, norma, dan cara berkomunikasi di antara orang-orang yang berasal dari budaya yang berbeda. Ketidaksamaan dalam cara berkomunikasi, pandangan tentang hierarki dan kekuasaan, serta perbedaan dalam pembagian tugas dan sistem penghargaan kerap menimbulkan kesalahpahaman dan ketidakpuasan. Oleh karena itu, menyelesaikan konflik budaya memerlukan metode negosiasi yang fleksibel, melalui pembentukan kepercayaan, komunikasi yang terbuka, pemahaman terhadap sudut pandang budaya masing-masing pihak, serta penerapan pendekatan solusi saling menguntungkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

### **Strategi dalam menyelesaikan konflik antar budaya dilingkungan perusahaan:**

Strategi negosiasi untuk menyelesaikan konflik antarbudaya di organisasi meliputi membangun kepercayaan melalui transparansi, meningkatkan komunikasi terbuka dengan saling mendengarkan, memahami akar permasalahan dan perspektif budaya pihak lain, serta menggunakan pendekatan kolaboratif untuk mencari solusi win-win. Selain itu, penting untuk menetapkan agenda yang jelas, siap untuk berkompromi, dan dalam kasus tertentu, melibatkan pihak ketiga sebagai penengah. 1) Bangun hubungan dan kepercayaan. Berikan prioritas pada pembangunan hubungan jangka panjang yang didasarkan pada transparansi dan rasa aman sehingga negosiasi berjalan lancar. Tingkatkan komunikasi, Dorong budaya saling mendengarkan dan terbuka untuk memahami perbedaan perspektif budaya secara lebih baik. 2) Pahami akar masalah dan perspektif. Identifikasi akar masalah: Lakukan observasi dan wawancara untuk memahami sumber konflik yang sebenarnya, agar mengetahui faktor-faktor munculnya konflik dari segala permasalahan perbedaan budaya. Pelajari perbedaan budaya: Pahami latar belakang budaya, nilai, dan gaya komunikasi yang berbeda untuk menghindari kesalahpahaman.

3) Gunakan pendekatan kolaboratif. Fokus pada solusi win-win: Cari solusi yang menguntungkan semua pihak (win-win solution) dengan mengutamakan kepentingan bersama dan kompromi yang fleksibel. Libatkan semua pihak, Pastikan semua pihak terlibat merasa didengar dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan agar komitmen terhadap solusi lebih kuat. 4) Terapkan teknik negosiasi yang efektif. Tetapkan agenda yang jelas: Buat agenda yang terstruktur dan komunikasikan dengan jelas untuk memandu proses negosiasi. Gunakan pihak ketiga jika perlu: Jika negosiasi menemui jalan buntu, libatkan pihak ketiga untuk menengahi dan membantu menemukan solusi. Adaptasi dengan situasi: Siap untuk menyesuaikan pendekatan selama negosiasi dan memberikan konsesi jika diperlukan untuk mencapai kesepakatan.

### **Pelaksanaan strategi negosiasi untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi**

Berdasarkan strategi yang diketahui (Wirawan, 2010): 1) Kolaborasi: Ketika muncul perbedaan pandangan tentang isi program antara tim produksi dengan tim lain, kedua tim melakukan sesi brainstorming bersama untuk menciptakan ide-ide inovatif yang menggabungkan keunggulan masing-masing divisi, sehingga menghasilkan produk yang lebih menarik dan berkualitas tinggi. 2) Kompromi: saling sepakat untuk secara adil berbagi jadwal, dengan cara menggunakan sistem rotasi mingguan, sehingga setiap program mendapatkan kesempatan yang setara. 3) Akomodasi: Ketika terdapat perbedaan visi antara anggota senior dan junior terkait dengan arah pengembangan produk, anggota junior memilih untuk menerima ide-ide dari anggota senior sambil secara bertahap mengintegrasikan gagasan baru mereka. 4) Mediasi: Ketua atau Wakil Ketua mengambil peran sebagai mediator untuk menyelesaikan perselisihan antar anggota, contohnya saat ada ketegangan mengenai pembagian tanggung jawab dalam suatu proyek besar didalam perusahaan. 5) Pendekatan kepentingan bersama: Ketika menghadapi perbedaan pandangan tentang pendistribusian produk dan anggaran

produksi, kedua pihak berupaya fokus pada tujuan bersama yaitu meningkatkan pendapatan dan juga keberhasilan perusahaan dalam mencapai target, sehingga dapat menemukan solusi yang baik agar semua pendapat yang dikeluarkan oleh pihak lain bisa diterima dengan baik.

Menurut Robbins dan Judge, terdapat dua pendekatan utama dalam menyelesaikan konflik antarbudaya dengan menggunakan strategi negosiasi, Menurut Robbins dan Judge (2019), Terdapat dua pendekatan utama dalam menyelesaikan konflik antar budaya dengan menggunakan strategi negosiasi, yaitu distributive (menang-kalah) dan integratif (menang-menang) (Robbins, Stephen P.; Judge, 2019). Selain itu, Gudykunst (2004) menekankan pentingnya komunikasi efektif antar kelompok dalam mengurangi miskomunikasi budaya yang menjadi akar konflik (Gudykunst, 2004). Konflik antar budaya memengaruhi pemilihan pendekatan ini karena dimensi budaya seperti individualisme-kolektivisme (Hofstede). Budaya kolektif, seperti di Asia Tenggara, cenderung memilih negosiasi yang integratif demi menjaga keharmonisan kelompok dan hubungan jangka panjang, sedangkan budaya individu, seperti di Amerika Serikat, lebih memilih negosiasi yang distributif untuk kepentingan pribadi.

Menurut Robbins dan Judge (Hofstede, 2011) adanya konflik antarbudaya di dalam organisasi berpengaruh besar terhadap pilihan strategi negosiasi yang diambil oleh pihak-pihak yang terlibat. Perbedaan dalam nilai, norma, dan orientasi budaya terutama antara budaya individu dan kolektif menjadi faktor penentu dalam preferensi individu untuk menggunakan pendekatan negosiasi yang bersifat distribusi atau integrasi. Dalam budaya individu, pendekatan negosiasi distribusi lebih sering dipilih karena lebih menekankan pencapaian kepentingan pribadi, adanya persaingan, dan hasil yang bersifat jangka pendek. Di sisi lain, budaya kolektif lebih mendukung penggunaan negosiasi integratif yang menekankan pada kolaborasi, mencari solusi yang saling menguntungkan, dan menjaga hubungan yang berkelanjutan. Hofstede menekankan bahwa masyarakat dengan tingkat kolektivisme tinggi lebih menilai pentingnya harmoni kelompok dan kepentingan bersama, sehingga pendekatan integratif lebih dipandang sesuai untuk menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, konflik antarbudaya tidak hanya berimplikasi pada cara komunikasi dalam negosiasi, tetapi juga memengaruhi seberapa efektif strategi yang diterapkan dalam mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Negosiasi dapat dilakukan secara Distributif dan Integratif.

Negosiasi distributif ini yang bersifat "menang-kalah," di mana satu pihak mendapatkan manfaat dengan mengorbankan pihak lainnya. Tipe negosiasi ini sering kali menyebabkan ketegangan pada hubungan antarbudaya karena lebih menekankan pada posisi daripada kepentingan. Karakteristik paling umum dari negosiasi distributif adalah beroperasi dalam situasi jumlah nol (zero-sum), yaitu situasi di mana sumber daya yang diperebutkan memiliki jumlah yang terbatas dan tidak dapat ditambah. Dalam konteks antarbudaya, metode distributif berpotensi menimbulkan perselisihan karena semua pihak cenderung mempertahankan posisi mereka berdasarkan nilai, norma, dan pandangan budaya yang berbeda. Perbedaan dalam budaya, seperti orientasi individualisme dan kolektivisme serta jarak kekuasaan, dapat memperkuat kecenderungan bersaing dalam negosiasi distributif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dan ketegangan dalam hubungan kerja antar budaya.

Negosiasi Distributif adalah proses yang bersifat saling mengalahkan, yaitu di mana keuntungan satu pihak sama dengan kerugian pihak lain, yang seringkali menimbulkan ketegangan antar budaya karena lebih mengedepankan posisi daripada kepentingan bersama. Pihak yang terlibat memiliki sasaran dan alternatif terbaik mereka masing-masing. Metode ini kurang cocok dalam konteks multikultural karena dapat merusak rasa saling percaya. Pihak Pertama dan Pihak Kedua berfungsi sebagai wakil dalam proses negosiasi. Masing-masing memiliki sasaran tersendiri yang ingin mereka raih. Selain itu, setiap pihak juga memiliki ambang batas atau titik awal yang menunjukkan hasil terendah yang masih bisa mereka terima selama perundingan. Sedangkan Negosiasi integratif adalah metode dalam menyelesaikan konflik yang secara signifikan berbeda dari negosiasi distributif.

Pendekatan integratif mengasumsikan ada satu atau lebih pilihan solusi yang dapat menguntungkan semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini fokus pada kolaborasi dan penemuan kepentingan bersama, bukan pada pembagian keuntungan secara bersaing. Dari sudut pandang perilaku dalam organisasi, negosiasi integratif lebih diutamakan karena memungkinkan setiap pihak untuk mencapai hasil yang memuaskan tanpa merugikan pihak lain. Negosiasi integratif menekankan prinsip solusi saling menguntungkan, yang berfokus pada kepentingan bersama, bukan posisi yang bertentangan. Sebaliknya, negosiasi distributif cenderung menghasilkan situasi menang-kalah di mana

satu pihak merasa dirugikan. Dalam lingkungan organisasi, penerapan taktik negosiasi integratif dapat memperkuat hubungan kerja, meningkatkan rasa saling percaya antar individu, serta mendorong kolaborasi yang langgeng di masa depan.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi:**

Aspek terpenting yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam bernegosiasi adalah usaha individu untuk menjadi negosiator yang handal, seperti belajar secara terus-menerus dan mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik. Namun, proses negosiasi antara individu atau kelompok biasanya terdorong oleh faktor dari dalam dan faktor dari luar. biasanya ini diakibatkan oleh perbedaan kemampuan dari masing-masing individu dalam negosiasi. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi proses negosiasi antara lain:

Pertama, Kepribadian. Karakter seseorang dapat berpengaruh besar dalam negosiasi. Misalnya, individu yang berkepribadian ekstrovert cenderung kurang efektif dalam bernegosiasi. Mereka sering berbagi informasi yang tidak wajar dari semestinya. Perkara ini terjadi karena manusia yang ekstrovert biasanya bersikap sosial juga berusaha menjalin hubungan kemitraan dengan orang lain di sekitarnya. Seringkali, individu dengan karakter ini merasa tidak nyaman dengan konflik dan akan menghindarinya, bahkan sebelum negosiasi dimulai. Sebaliknya, karakter yang lebih menguntungkan dalam situasi negosiasi adalah introvert. Berbeda dengan ekstrovert, seseorang dengan kepribadian introvert lebih fokus pada kepentingan pribadi dan cenderung tidak terlalu memperhatikan orang lain. Mereka tidak akan membagikan informasi secara berlebihan, sehingga dapat meraih kesepakatan Bersama dalam mendapatkan keuntungan.

Kedua, Keadaan hati atau mood. pengaruh tersebut dapat menghasilkan dampak bervariasi tergantung pada pendekatan negosiasi yang berlangsung. Dalam negosiasi yang distribusif, ketika kedua pihak berada pada tingkat yang sama, menunjukkan emosi marah dapat memberikan keuntungan. Pihak yang memperlihatkan kemarahan cenderung lebih tegas dan fokus, sehingga bisa memperoleh hasil yang lebih baik. Namun, saat bernegosiasi dengan pihak yang lebih tinggi seperti atasan atau orang dengan kekuasaan lebih, sebaiknya tidak menunjukkan kemarahan. Sikap tersebut justru dapat membawa dampak negatif. Selain itu, perasaan cemas dapat menyebabkan keputusan yang tidak baik, sebab individu yang cemas biasanya lebih cepat menyerah. Sebaliknya, pada negosiasi yang integratif, suasana hati dan emosi yang positif dapat mengarah pada penentuan yang lebih baik, sebab perasaan optimism memicu kreativitas.

### **Kesimpulan**

Strategi Negosiasi sebagai alat dalam menyelesaikan Manajemen Konflik Antarbudaya di lingkungan perusahaan. Melalui analisis literatur yang telah dilakukan, kami berhasil menemukan bahwa konflik antarbudaya merupakan suatu kenyataan yang muncul akibat interaksi individu dengan perbedaan kepentingan, nilai, dan budaya. Masalah konflik ini dapat dikurangi dan diselesaikan secara efisien melalui penerapan strategi negosiasi. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa tujuan utama penelitian yaitu memberikan saran untuk menciptakan suasana kerja yang produktif dan inklusif melalui strategi negosiasi telah tercapai. Beberapa strategi negosiasi yang terbukti efektif dalam konteks antarbudaya mencakup pembangunan kepercayaan, peningkatan komunikasi terbuka, pemahaman terhadap masalah pokok dan sudut pandang budaya pihak lain, serta pemakaian pendekatan kolaboratif yang mengarah kepada solusi yang saling menguntungkan atau negosiasi integratif. Dengan menerapkan strategi seperti Kolaborasi, Kompromi, Akomodasi, Mediasi, dan Pendekatan kepentingan bersama, perusahaan multinasional dapat menjadikan konflik sebagai pendorong inovasi dan memperkuat komunikasi.

Implikasi Teoritis: Dalam konteks teori, penelitian ini memperkuat argumen bahwa konflik yang dikelola dengan baik memiliki potensi untuk menjadi pendorong perubahan dan bahwa solusinya harus berupa kompromi yang berbeda dari keadaan awal, seperti yang dijelaskan oleh Teori Konflik. Implikasi Praktis: Dalam praktiknya, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kemampuan negosiasi para manajer dan pemimpin, khususnya dalam konteks antarbudaya, dengan menekankan pada komunikasi yang efektif serta pemahaman yang mendalam terhadap nilai dan latar belakang setiap individu yang beragam kebudayaan untuk mempertahankan kohesi tim dan mendukung kinerja yang kompetitif.

Keterbatasan: Keterbatasan dalam pembuatan jurnal terletak pada metode yang dipakai, yaitu studi literatur, yang hasilnya sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan relevansi data yang ada. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode kualitatif atau kuantitatif dengan studi kasus langsung di perusahaan multinasional untuk menguji keefektifan strategi negosiasi yang diajukan.

## Referensi

- Ansori, S., & Puspitasari, F. (2024). Konflik Dan Negosiasi Dalam Organisasi. . *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 5(1),1-10.
- Aridho, Himatul, J., & Izzati, Umi, A. (2025). Literature Review: Flourishing Pada Karyawan. *Sengkuni Journal (Social Science And Humanities Studies)*, 6 (1).
- Atmanegara, A., & Ahmadi, R. (2024). Konflik Dan Perlunya Negosiasi Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*,10(2), 45-58.
- Dai, Y., & Chen, G., M. (2017). Conflict And Negotiation In Multicultural Organizations: A Review Of Current Research. *International Journal Of Intercultural Relations*, 57, 1-12.
- DePamphilis, D. (2019). Distributive Versus Integrative Approaches To Negotiation: Experiential Learning Through A Negotiation Simulation. *Developments In Business Simulation And Experiential Learning*, 46,11-18.
- Doddi, W., P., Lilis K., S. (Juli 2025). Analisis Peran Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Dealer Yamaha Intan Sari Motor. *Proceeding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 1, 8 (1321-1327).
- Dwi, A., S. ( Agustus 2025). Evaluasi Efektivitas Dalam Meningkatkan Pemahaman Dan Mengurangi Miskomunikasi Antar Budaya. *Jurnal Sains Student Research*, 3, 4. <https://doi.org/10.61722/jssr.v3i4.5242>.
- Eugene, A.,M.,K., Satata, Shekina N., Sherafim., Rachel T., Sianturi., Virginia P., R.,M., Kharis K., G. (2025). Menelusuri Model Komunikasi Antar Budaya Sebagai Jembatan Harmoni Lintas Budaya. *Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4, 2.
- Fatyandri, A., N., Shofiyah, S., Fitriana, A., Fajar, I., A., Maharani, T., & Valentino, J. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi dan Manajemen Konflik Pada Industri Manufaktur dan Industri Makanan Olahan. *Jurnal Economia*, 2 (1), 6-14. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i1.233>
- Fauzi, R., A., Yulianto, E., & Iryani, D. (2024). Pendekatan Kolaboratif Pada Resolusi Konflik Untuk Meningkatkan Produktivitas Teamwork. *Jurnal Intelek Insan Cendikia (JIIC)*, 1(4), 616-625.
- Hananto, A., B., Mulyadi, A., & Putra, D., A. (2024). Strategi Negosiasi Kolaboratif Dalam Menyelesaikan Konflik Antarbudaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 20-35.
- Ika, J., Siti, N., F., Immatul, A.,Nurul, H., Dwi, E., B., Mu'alimin. (2024). Literatur Review Strategi Mengidentifikasi Tahapan Dan Dampak Konflik Terhadap Organisasi. *Jurna Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*,2,1. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i1.583>
- IWK Taja S., Putu, S., Eka, P., Gede, A., M., Raden, A., S., E., I Ketut, S. (2025). Manajemen Konflik di Tempat Kerja Dan Dampaknya Terhadap Efektivitas Tim. *Indonesian Research Journal on Education*, 5, 2.
- Khidayat, M., & Yustika, A., E. (2024). Analisis Teori Konflik: Strategi Negosiasi Sebagai Solusi Efektif Dalam Manajemen Organisasi. *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen*, 6(2), 110-125.
- Laksana, April, Rizka, Hani, N., Khasanah, Defika, L., N., & Aliyah, M. (2024). Peran Komunikasi Antarpribadi dalam Resolusi Konflik Antar Karyawan Di Organisasi Perusahaan. *Kajian Administrasi Publik Dan Ilmu Komunikasi*, 1(4), 01-12.

- Meylany, Sheilla., Febryanti, Gia, R., Fatimah, Anisa, N., Syarif, Salman, A., & Sanjaya, F., R. (2024). Analisis Teknik Negosiasi Lintas Budaya Dalam Bisnis. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 3(11), 148-158.
- Mudofir, Siti, A., Muhammad, I., K. (2024). Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 07, 02.
- Ni Luh, A., N., Naufal, F., I., Sepriyani, I., B. (2024). Strategi Komunikasi Bisnis untuk Menghadapai Perbedaan Budaya. *Jurnal Ilmu Sosial Politik Dan Humaniora*, 4, 2 (1-5). <https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.1903>
- Nia Ramadhani, M., Sabila, M., S., Firman, H., Mu'allimin, M. (2025). Komunikasi Komunikasi Efektif Sebagai Strategi Psikologi Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Penyelesaian Konflik Organisasi. *Publikasi Ilmu Komunikasi, Desain, Seni Budaya*, 2, 2. <https://doi.org/10.62383/filosofi.v2i2.614>
- Nurlina, M. (2020). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan Telcomcare. *Binus Business Review*, 12(2), 551.
- Prof. Sri Desti P., M.51 Dr. Ilona Vicenovie Oisina Situmeang, M.Si. (2025). *Komunikasi Manajemen Konflik (Dalam Konteks Pemecahan Masalah)*. Jl. Puntadewa, Ngebel, Tamantirto, Kec. Kasihan, Kabupaten: PT. Green Pustaka Indonesia.
- Reiga Rahmatulloh, Wisnu P., S. (2023). Manajemen Konflik Strategi Peyeleasaan Dan Teknik Bernegosiasi Terhadap Konflik Melanjutkan Kuliasiswa Kelas IX Di Madarasah Aliyah Nrgri 2 Pangandaran. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Journal Of t Journal Of Community Services*, 1, 21-27.
- Riswanto, A., W. (2022). Komunikasi Antarbudaya Masyarakat Multikultur Dalam Menciptakan Toleransi. *Journal Of Public Policy And Administration Silampari*, , 3 (2).
- Seftihan, A., R. (2025). Menganalisis Tantangan Komunikasi Bisnis Dalam Lingkungan Lintas Budaya. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2, 1.
- Septiyano, Efendi. (2024). Peran Komunikasi Antar Budaya Dalam Mengatasi Konflik Di Lingkungan Multikultural. *Indonesian Culture And Religion Issues*, 1 (4), 6.
- Siti, Nurdiah. (April 2025). Peran Kecerdasan Emosional Dalam Menyelesaikan Konflik di Tempat Kerja: Sebuah Tinjauan Konseptual. *Jurnal Ekonomi Logistik*, 7, 1 .
- Syukri, Kusniati, Retno. (2021). Implementasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Perusahaan Multinasional (Studi Literatur). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi - Dinasti Review*, 2(2), 63-74.
- Veerankutty, R., & Rehna, K. (2020). Organizational Culture And Its Impact On Employee Performance: A Literature Review. *Journal Of Management Research And Analysis*, 7(4), 304-309.
- Wardani, P., P., & Astuti, R., D. (2022). Pengaruh Kepribadian Ekstrovert Dan Introvert Terhadap Hasil Negosiasi. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 5(1), 1-15.
- Yulianto, E., & Iryani, D. (2024). Strategi Regulasi Emosi Dalam Negosiasi Untuk Mencapai Kesepakatan. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 45-55.
- Zhafran, Iklil, & Fiernaningsih, Nilawati. (2023). Konflik, Negosiasi, Dan Manajemen Stres dalam Bisnis Penerbit: Mengoptimalkan Keseimbangan Untuk Keberhasilan Organisasi. *JAMI: Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 4(2), 219-225.
- Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (4 (ed.)). Sage.
- Hofstade, Geert; Hofstade, Gert Jan; Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3McGraw- ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context Abstract*. 2(1), 1-26.
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18 ed.). Pearson.
- Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding*

*Diversity in Global Business* (3 ed.). McGraw-Hill.