

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi dan Manajemen Konflik pada Industri Manufaktur dan Industri Makanan Olahan

Adi Neka Fatyandri¹, Shofiy Shofiyah², Aisyah Fitriana³, Inayah Alifia Fajar⁴, Tiara Maharani⁵, James Valentino⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Internasional Batam, Indonesia

*Corresponding Author: shofiyshofiyah122@gmail.com

Received: 09/02/2023 | Accepted: 29/03/2023

Abstract : The purpose of this research is to analyze the negotiations carried out by 2 large companies, namely the manufacturing industry and the processed food industry. In dealing with conflicts of cultural differences that exist in developing its business. The data analysis method used is the descriptive method of studying literature by collecting library data, reading, taking notes, and processing research materials. The results of the study show that the manufacturing industry and the processed food industry are companies that respect various ethnic and cultural differences in their companies. The culture of negotiation and conflict management within the company also considers several contexts, such as the environmental context and the immediate context. To demonstrate the success of these two companies in overcoming conflict management over cultural differences, these companies have successfully collaborated with several global companies in the world.

Keywords : negotiation, culture, international, conflict, difference

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dimana bisnis telah bergerak dan berubah menjadi lebih terintegrasi pada satu pasar dunia dalam rangka memenuhi semua kebutuhan secara global sehingga perdagangan internasional semakin menjadi tantangan bagi semua perusahaan (Surya et al., 2022). Semakin berkembangnya perusahaan untuk memasuki pasar internasional, maka semakin perusahaan dituntut untuk dapat menguasai berbagai strategi dalam menghadapi perbedaan budaya yang ada sehingga dapat memunculkan terjadinya konflik dalam suatu bisnis yang disebabkan oleh adanya perbedaan budaya tersebut. Untuk mengatasi adanya konflik tersebut maka diperlukannya berbagai cara untuk menyelesaikannya yaitu dengan negosiasi serta adanya manajemen konflik. Konflik sendiri memiliki arti suatu proses interaksi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat, baik dalam organisasi, spesialisasi yang diberikan, kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi yang mempengaruhi pihak-pihak terlibat, baik positif maupun negatif (Ariyanti et al., 2019). Dalam mengatasi konflik, dapat dilakukannya manajemen konflik dengan cara negosiasi. Negosiasi adalah proses tawar-menawar yang terjadi antara dua belah pihak atau lebih akibat perbedaan pendapat atau perbedaan pandangan sehingga tercapainya kesepakatan. Konflik perbedaan budaya (conflict across culture), dimana adanya hambatan bahasa, perbedaan dalam bahasa tubuh dan pakaian serta cara alternatif untuk mengekspresikan kesenangan atau ketidaksenangan dengan unsur-



unsur kesepakatan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti power distance, uncertainty avoidance, collectivism vs individualism, masculinity/femininity mempengaruhi gaya negosiasi, manajemen konflik, dan hasil negosiasi lintas budaya (Caputo, Ayoko, Amoo, & Menke, 2019; Imai & Gelfand, 2010). Kesalah-pahaman persepsi saat berkomunikasi dalam bisnis internasional dapat mempersulit dan menimbulkan konflik dalam proses diskusi dan bernegosiasi, sehingga proses tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa adanya komunikasi. Maka dari itu, komunikasi dan peranan budaya menjadi hal yang penting dalam menjalani bisnis internasional. Umumnya negosiasi lintas budaya dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih dan konflik sering terjadi pada saat melakukan negosiasi karena perbedaan persepsi dan gaya perilaku (Caputo, Ayoko, Amoo, & Menke, 2019). Pada artikel ini akan dilakukannya analisa negosiasi lintas budaya dalam manajemen konflik perusahaan PT Unilever dan pembandingnya yaitu PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

Produk dari industri manufaktur tersebut meliputi makanan, bumbu, es krim, bahan pembersih, produk kecantikan, dan perawatan pribadi. Industri makanan olahan adalah perusahaan besar Indonesia yang bergerak di bidang industri makanan. Dua perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang sudah memasuki pasar internasional, dimana pengembangan bisnis nya juga dilakukan dengan ranah internasional sehingga banyaknya perbedaan budaya yang dihadapi akan memicu konflik timbul yang dapat mengakibatkan gagalnya proses pengembangan bisnis yang dilakukan. Untuk itu perlunya dilakukan Negotiating Across Culture untuk dapat mengatasi konflik perbedaan budaya yang terjadi.

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis negosiasi yang dilakukan oleh 2 perusahaan besar tersebut dalam menghadapi konflik perbedaan budaya yang ada dalam melakukan pengembangan bisnis nya. Manfaat dari penulisan artikel ini adalah dapat mengetahui bagaimana cara negosiasi yang dilakukan 2 perusahaan besar tersebut dalam menyelesaikan konflik perbedaan budaya untuk mengembangkan bisnisnya dalam ranah internasional.

LANDASAN TEORI

Manajemen Konflik

Konflik merupakan bentuk perselisihan yang melibatkan dua orang atau lebih terkait objek pada konflik, menerapkan bentuk perilaku dan interaksi konflik dapat menghasilkan mengeluarkan konflik (Zakiyah, 2016). Menurut Wirawan, manajemen konflik ialah cara pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga membuat skema konflik dan mengaplikasikan agar membawa konflik supaya menghasilkan resolusi yang diinginkan (Zakiyah, 2016). Studi meta-analisis membedakan antara task conflict dan relationship conflict, di mana relationship conflict berhubungan negatif kuat terhadap kepuasan anggota kelompok dan kinerja tim, sedangkan task conflict efeknya tergantung kompleksitas tugas dan sifat hubungan antar anggota kelompok (De Dreu & Weingart, 2003).

Negosiasi Bisnis

Negosiasi adalah semacam cara yang berlangsung antara dua pihak atau lebih karena adanya persepsi yang berbeda hingga akhirnya mencapai kesepakatan. Negosiasi bisnis merupakan hubungan sosial agar mendapatkan keselarasan antara dua pihak atau lebih, bertujuan pada kepentingan yang berbeda yang mereka anggap penting. Penelitian lintas budaya menemukan bahwa orientasi budaya individu (seperti power distance,



individualism vs collectivism, masculinity, uncertainty avoidance) memiliki pengaruh langsung pada gaya negosiasi dan bahwa cultural intelligence (CQ) memediasi hubungan antara orientasi budaya dan strategi negosiasi gaya (Caputo, Ayoko, Amoo, & Menke, 2019).

Negosiasi Bisnis Lintas Budaya (Negotiation Across Culture)

Negosiasi lintas budaya ialah negosiasi yang dilakukan pada dua perusahaan atau lebih dalam kondisi yang sulit. Konflik sering terjadi akibat adanya negosiasi, karena perbedaan persepsi, dan gaya perilaku. Negosiasi lintas budaya menjadi lebih rumit karena faktor budaya, lingkungan, bahasa, gaya komunikasi, ideologi, dan adat istiadat yang berlaku. Penelitian tentang culturally intelligent negotiator menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan budaya memprediksi bagaimana negosiator menggunakan urutan perilaku integratif dan kooperatif dalam negosiasi antar budaya, yang nantinya mempengaruhi hasil negosiasi (Imai & Gelfand, 2010).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam analisa ini adalah studi literatur yaitu dengan mengumpulkan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Dalam hal ini, studi literatur dilakukan setelah peneliti menentukan topik yang akan dibahas yaitu "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Dan Manajemen Konflik Pada Industri Manufaktur Dan Industri Makanan Olahan." yang didalamnya membahas tentang bagaimana kedua perusahaan mengatasi konflik yang terjadi dan negosiasi lintas budaya yang dilakukan saat memasuki pasar internasional. Data-data yang dikumpulkan bersumber dari *textbook*, jurnal, artikel ilmiah, dan *literature review* yang berisikan tentang topik yang diteliti.

Dari data-data yang berhasil dikumpulkan, diketahui bahwa dalam melakukan ekspansi ke luar negeri, perusahaan melakukan berbagai strategi dengan memperhatikan faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan dari kerjasama yang terjalin kedepannya. Faktor-faktor ini dapat terjadi dalam konteks langsung dan tidak langsung serta faktor budaya dalam melakukan negosiasi lintas budaya (*Negotiation Across Culture*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik sudah dianggap menjadi sesuatu yang lumrah terjadi, termasuk oleh pemimpin organisasi. Pada kenyataannya, konflik didefinisikan sebagai sesuatu yang sulit dihindari karena kaitannya yang erat dengan proses interaksi manusia. Oleh karena itu, sebagai pemimpin perusahaan harus bisa menangani konflik tersebut agar dapat memberikan dampak yang konstruktif dan signifikan bagi perusahaan (Zumaeroh, 2010). Ketika sebuah perusahaan ingin melakukan perluasan target pasar nasional menjadi internasional, maka harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi negosiasi lintas budaya yang akan terjadi.

1. Industri Manufaktur

Ketika bernegosiasi, hubungan antara budaya dan komunikasi bersifat timbal balik dan saling mempengaruhi. Budaya tidak dapat eksis tanpa komunikasi, begitupun sebaliknya. Kesalahan yang disebabkan oleh perbedaan budaya yang mempengaruhi proses respon timbal balik adalah isu utama dalam komunikasi antar budaya. Memahami perbedaan antar budaya akan membantu dalam menemukan



potensi penyebab masalah. Pihak lain juga akan merasa lebih dekat dengan mereka sebagai hasil dari pemahaman bersama mereka tentang kesamaan (Purnomolastu et al., 2012).

a. *Negotiation Across Culture*

Keragaman dan inklusivitas sangat penting. Perusahaan memegang keyakinan bahwa semua orang memiliki kesempatan yang sama, tidak diskriminatif, dan menghormati keragaman dalam segala bentuknya. Dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan rasa saling percaya dan menghormati semua dan rasa tanggung jawab individu untuk kinerja, perusahaan ini juga memiliki koneksi atau komitmen terhadap keragaman. Karyawan hanya dipekerjakan, dikembangkan, dan direkrut berdasarkan apakah mereka memenuhi syarat untuk posisi tersebut atau tidak. Selalu berfokus untuk memberikan kondisi kerja yang profesional dan aman. Perusahaan bekerja dengan sumber daya manusia berharap dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari masing-masing individu (Mirza, 2020).

Perusahaan yang bergerak di industri manufaktur ini dianggap sebagai salah satu perusahaan yang paling beragam secara budaya. Akar perusahaan dalam budaya lokal memberikan hubungan yang kuat dengan masyarakat lokal, yaitu konsumen lokal, tenaga kerja, dan pemasok, yang kemudian membawa misi global dan keahlian ke dalam keadaan lokal. Seluruh karyawan diharapkan menghindari konflik antara aktivitas pribadi mereka dengan kepentingan perusahaan. "Karyawan tidak boleh mencari keuntungan untuk diri mereka sendiri atau orang lain melalui penyalahgunaan posisi mereka". Namun, campuran gender bukanlah hal yang diperjuangkan oleh perusahaan (Linh & Chung, 2012).

b. *Manajemen Konflik dalam Keberhasilan Negosiasi*

Dengan melibatkan pemangku kepentingan secara langsung, mampu mewujudkan atau melakukan pertumbuhan yang berkelanjutan. Misalnya, perusahaan bekerja dengan sejumlah pemasok penting, seperti petani teh, petani gula kakao, dan petani kedelai hitam, untuk mencoba meningkatkan hasil panen melalui praktik perkebunan yang konstan. Memanfaatkan sumber daya atau layanan adalah strategi untuk mendapatkan kontrol yang lebih besar atas pasokan bahan baku. Dengan bekerja sama dengan pemasok sumber daya pertanian yang konstan dengan tujuan meningkatkan kehidupan yang lebih baik, berkontribusi untuk menghindari dampak negatif terhadap lingkungan dengan mengurangi limbah atau limbah pabrik, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan dampak sosial yang positif (Angganita et al., 2018).

c. *Kerjasama Global yang Berhasil Dilakukan*

Berikut merupakan kerjasama global bersama perusahaan internasional yang berhasil dilakukan.

a) *UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund)*

Kemitraan antara UNICEF telah memberikan kontribusi strategis yang signifikan. Wilayah NTT (Nusa Tenggara Timur), Kerjasama ini berhasil meningkatkan kesadaran masyarakat dan memperluas akses sanitasi ke ratusan sekolah dan anak-anak kurang mampu pengetahuan, dan keahlian. UNICEF percaya bahwa pada hasil yang lebih baik bagi anak-anak Indonesia dapat dicapai (Diantama, 2016).



b) *World Food Programme (WFP)*

Melalui Program Pangan Sekolah Berbasis Bahan Pangan Lokal (*Local Food Based School Meals- LFBSM*), *World Food Program* (WFP) dan bekerja sama untuk meningkatkan status gizi siswa yang bersekolah di seluruh kabupaten Kupang dan Timor Tengah Selatan, Nusa Tenggara Timur (NTT). Hubungan kerjasama ini merupakan program untuk menyediakan makanan bergizi bagi anak-anak sekolah yang terbuat dari makanan lokal seperti jagung dan kacang hijau (Diantama, 2016).

c) *DHL (Dalsey, Hillblom and Lynn)*

Sejak tahun 2003, kolaborasi ini berfokus pada proyek-proyek yang membantu bisnis menjadi lebih efisien, meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memastikan produk tersedia dan dikirimkan tepat waktu, dan mengurangi penggunaan bahan bakar untuk mengurangi emisi karbon ke lingkungan. Sepanjang tahun, sejumlah inisiatif telah dilaksanakan untuk meningkatkan daya muat, memfasilitasi pengiriman yang lebih langsung, dan mengefisiensikan penggunaan listrik di semua area (Diantama, 2016).

2. Industri Makanan Olahan

Perusahaan yang bergerak di industri ini merupakan perusahaan EMNC (*Emerging Multinational Corporations*) di Indonesia dan memiliki berbagai kegiatan usaha. Mulai memasuki pasar Internasional dengan mengekspor produk ke beberapa negara ASEAN, Timur Tengah, Belanda, Jerman, Inggris, Australia, dan negara-negara di Afrika, sehingga mengalami kemajuan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan adanya persebaran distribusi produk yang dipasarkan ke berbagai Negara di dunia (Kantar Indonesia, 2021). Saat ini, telah terdapat 16 pabrik secara global dan juga berhasil menjadi eksportir ke lebih dari 80 negara dunia (Novianty, 2021).

a. Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi dan Manajemen Konflik

Melihat dan menyesuaikan terlebih dahulu nilai dan sikap masyarakat yang dapat mempengaruhi produknya sebelum akhirnya mampu menguasai pasar baik di dalam maupun diluar negeri. Untuk membuka pasar internasional, perusahaan melihat peluang yang signifikan terkait gaya hidup masyarakat saat ini yang cenderung menyukai sesuatu yang instan karena mayoritas masyarakat adalah orang-orang sibuk (Nur, 2021). Secara lingkup internasional, strategi negosiasi yang dapat digunakan perusahaan adalah negosiasi internasional dengan dua konteks negosiasi yang perlu diperhatikan.

1) Konteks lingkungan, dengan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti berikut:

- a) Politik dan Hukum pluralism, dimana perusahaan yang melakukan bisnis di negara berbeda-beda harus memperhatikan hukum dan politik di Negara tersebut dan perusahaan harus memperhatikan politik yang dapat mempengaruhi negosiasi bisnis di setiap Negara dengan waktu yang berbeda (Samudra, 2016).
- b) Ekonomi internasional, yaitu adanya fluktuasi nilai mata uang yang terjadi secara alami yang dapat menimbulkan resiko besar terhadap Negara asal dan Negara yang dituju hingga secara signifikan dapat mempengaruhi nilai perjanjian yang telah disepakati kedua Negara (Samudra, 2016).



- c) Pemerintah asing dan Birokrasi, perusahaan harus memperhatikan dan mengetahui sejauh mana pemerintah dinegara tersebut mengatur industri dan organisasi yang ada (Samudra, 2016).
 - d) Instabilitas, akan terdapat banyak bentuk ketidakstabilan yang akan terjadi seperti kurangnya sumber daya, ketidakstabilan politik hingga kurangnya pemenuhan barang dan jasa hingga ini menjadi tantangan bagi negosiator internasional (perusahaan) untuk mengantisipasi perubahan yang dilakukan dengan manajemen waktu yang cukup untuk menyesuaikan konsekuensinya (Samudra, 2016).
 - e) Ideologi, adanya perbedaan ideologi yang dapat menyebabkan pihak tidak setuju terkait apa yang dinegosiasikan (Samudra, 2016).
 - f) Budaya, adanya perbedaan dalam menafsirkan proses negosiasi karena perbedaan prinsip (Samudra, 2016).
- 2) Konteks langsung, dengan faktor-faktor yang berpotensi mengontrol negosiasi yang dilakukan seperti berikut.
- a) Perundingan secara relatif, yaitu perundingan operasional secara besar yang masing-masing pihaknya bersedia melakukan investasi dengan anggapan bahwa investor akan lebih berpengaruh pada negosiasi dan keputusan yang dihasilkan (Samudra, 2016).
 - b) Tingkat konflik, adanya situasi konflik yang tinggi berdasarkan entnis, identitas, atau geografi yang menyulitkan dalam mencari solusi (Samudra, 2016).
 - c) Hubungan antara negosiator, sejarah yang terjadi antar negosiator akan mempengaruhi proses dan hasil negosiasi yang dilakukan saat ini hingga masa depan (Samudra, 2016).
 - d) Hasil yang diinginkan, dimana peran besar dari faktor berwujud dan tidak dalam hasil dari negosiasi internasional yang dilakukan (Samudra, 2016).
 - e) Stakeholder, adanya keterampilan, kemampuan, dan pengalaman negosiator akan berdampak besar pada proses dan hasil dari negosiasi yang dilakukan (Samudra, 2016).
- 3) Dalam konteks budaya, terdapat indikator yang dapat mempengaruhi yaitu sebagai berikut.
- a) Bagaimana budaya didefinisikan dan Bagaimana peluang dinegosiasikan
 - b) Pemilihan Negosiator, Protokol dan Cara Komunikasi
 - c) Waktu Sensitivitas dan Emosionalisme
 - d) Kecenderungan Risiko dan Sifat Perjanjian

b. *Negotiation Across Culture*

Kebudayaan merupakan nilai dan perbandingan lintas budaya yang dibentuk dengan menetapkan norma yang dapat membedakan satu budaya dengan budaya lainnya sehingga mengerti bahwa perbedaan ini akan mempengaruhi negosiasi secara internasional.

1) *Individualisme/Kolektivisme*

Berorientasi pada proses, hasil, dan preferensi dari negosiasi. Seseorang yang individualis akan menggunakan kriteria jangka pendek yang dirasa tepat dan wajar (Samudra, 2016).



2) Power Distance

Adanya jarak kekuasaan yang besar, sangat berkonsentrasi dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat dikatakan lambat karena proses pengambilan keputusannya terkonsentrasi pada manajemen puncak (Samudra, 2016).

3) Masculinity/Femininity

Budaya dari individu yang berbeda dalam memahami nilai-nilai yang diinginkan, terkait kesuksesan karir atau kualitas hidup (Samudra, 2016).

4) Uncertainty Avoidance

Memiliki ketidakpastian tinggi dan merasa tidak nyaman jika diposisikan dalam kondisi negosiasi yang ambigu, sehingga membutuhkan kepastian secara lengkap dan detail kepada individu yang bersangkutan (Samudra, 2016).

c. Kerjasama Global yang Berhasil Dilakukan

Dengan memasuki pasar internasional, perusahaan tidak dapat memungkiri adanya berbagai macam perbedaan seperti latar belakang suku, agama, etnis, dan bahasa yang berbeda-beda. Banyaknya perbedaan latar belakang yang ditemui sering menjadi pemicu timbulnya konflik dalam negosiasi. Selain itu, tingkat sentimental yang tinggi karena perbedaan sistem sosial yang berlaku menyebabkan kemungkinan terjadinya konflik semakin tinggi. Seperti contohnya saat membangun pabrik utama di Nigeria sebagai hasil dari kerjasama dan joint venture yang berhasil dijalankan karena perusahaan telah berhasil bertahan bahkan mengalami surplus pada saat Nigeria mengalami krisis dibandingkan perusahaan lain yang mengalami kebangkrutan (Abhiyoga et al., 2021).

Mengatasi permasalahan ini dengan tetap mempertahankan harga produknya walaupun dalam keadaan krisis. Perusahaan memahami kesulitan yang dialami masyarakatnya dalam memenuhi kebutuhan pangan, maka dengan harga murah dari produk dapat membantu mengurangi rasa lapar karena mudah didapatkan. Proses kerjasama ini juga berhasil dilakukan karena tidak saja berdampak pada perekonomian, tetapi juga membantu membuka lapangan pekerjaan di Nigeria. Dapat dilihat bahwa perusahaan ini telah berhasil melakukan strategi negosiasi yang tepat sehingga berhasil menjalin kerjasama dan bertahan melalui krisis yang terjadi (Abhiyoga et al., 2021).

KESIMPULAN

Pada era globalisasi ini perdagangan internasional semakin menjadi tantangan bagi semua perusahaan. Semakin berkembangnya perusahaan untuk memasuki pasar internasional, maka semakin perusahaan dituntut untuk dapat menguasai berbagai strategi dalam menghadapi perbedaan budaya yang ada sehingga dapat memunculkan konflik dalam suatu bisnis. PT Unilever meruapakan perusahaan yang sangat menghargai keberagaman dan inklusif dan menghormati segala bentuk perbedaan. Dengan kepemimpinan puncak dari 22 negara di seluruh dunia, PT Unilever dianggap sebagai salah satu perusahaan paling beragam secara budaya. Seluruh karyawan unilever diharapkan menghindari konflik antara aktivitas pribadi mereka dengan kepentingan perusahaan. Kontribusi PT Unilever Indonesia dalam menghindari konflik sosial yaitu dampak lingkungan yang buruk yaitu dengan mengurangi biaya operasional,



meningkatkan pengaruh sosial yang positif melalui kerjasama dengan para pemasok sumber pertanian lestari dengan tujuan meningkatkan penghidupan mereka. PT Unilever berhasil menjalin kerjasama global dengan UNICEF, WFP, dan DHL.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. melihat dan menyesuaikan terlebih dahulu nilai dan sikap masyarakat yang dapat memperingati produknya sebelum akhirnya mampu menguasai pasar baik di dalam maupun diluar negeri. Secara lingkup internasional, strategi negosiasi yang dapat digunakan perusahaan adalah negosiasi internasional dengan dua konteks negosiasi yang perlu diperhatikan, yaitu konteks lingkungan dengan faktor politik dan hukum pluralism, faktor ekonomi internasional, pemerintah asing dan birokrasi, instabilitas, ideologi, dan budaya. Lalu konteks langsung dengan faktor perundingan secara relatif, tingkat konflik, hubungan antara negosiator, hasil yang diinginkan, dan *stakeholder*. Selanjutnya yaitu faktor *Negotiation Across Culture* yaitu *individualisme/kolektivisme*, *power distance*, *masculinity/femininity*, dan *uncertainty avoidance*. Kerjasama global yang berhasil dilakukan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. yaitu dengan negara Nigeria, kerjasama ini berhasil dijalin karena Indofood berhasil bertahan bahkan mengalami surplus pada saat Nigeria mengalami krisis dibandingkan perusahaan lain yang mengalami kebangkrutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya kami dapat *menyelesaikan* artikel ini. Penulisan artikel ini dilakukan dalam rangka pemenuhan tugas akhir semester ganjil pada mata kuliah Negosiasi dan Manajemen Konflik. Kami mengucapkan terimakasih kepada Bapak Adi Neka Fatyandri, MBA. selaku dosen pengampu pada mata kuliah ini. Kami menyadari dalam penulisan artikel ini masih terdapat banyak kekurangan, maka dari itu kamu mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna untuk dapat dijadikan acuan untuk menyempurnakan artikel ini. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih serta kami berharap artikel ini dapat bermanfaat bagi segala pihak yang membutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.042>
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (2018). Foundations of intercultural communication: Theory and practice. *International Journal of Intercultural Relations*, 64, 4–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.09.003>
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. (2015). Nature of the relationship between internationalisation and performance: The S-curve hypothesis. *International Business Review*, 24(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.05.004>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>



- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2013). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures (2nd ed.). *Stanford University Press*. <https://doi.org/10.1515/9780804785934>
- Gummeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals: A review and agenda for future research. *Journal of International Management*, 16(4), 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.07.006>
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Brescoll, V. L. (2015). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Annual Review of Psychology*, 66, 479–503. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015214>
- Groves, K. S., Feyerherm, A. E., & Gu, M. (2015). Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209–243. <https://doi.org/10.1177/1052562914543273>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From regional to global and implications for food industry MNCs. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 1001–1023. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0005-6>
- Houghton, L., & Neck, P. (2014). Unilever's Sustainable Living Plan as a driver for product and supply chain innovation: Case analysis. *Journal of Cleaner Production*, 72, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.025>
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>
- Janssens, M., Brett, J. M., & Morton, R. L. (2019). Cultural intelligence and building relational capital: The role of relationships in cross-cultural negotiation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 363–384. <https://doi.org/10.1177/1470595819867110>
- Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011). Conceptualizing and measuring global mindset. In W. H. Mobley, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 6, pp. 13–39). *Emerald Publishing*. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006005)
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2012). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 55(2), 363–378. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0005>
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2014). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83–92. <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>
- Maciejewski, G. (2022). Cultural determinants of business negotiations and behaviors. *Cultural Management Science and Education*, 5(2), 65–82. <https://doi.org/10.30819/cmse.5-2.05>



- Nakphin, S., Po-In, S., & Kongrungchok, A. (2019). Conflict management of expatriates under Hofstede's cultural dimension differences. *WMS Journal of Management*, 8(4), 70–82. <https://doi.org/10.14456/wmsj.2019.04>
- Nguyen, T. H., Ngo, L. V., & Ruël, H. (2015). Inter-organizational trust and supply chain performance: The role of justice and conflict resolution in Vietnamese manufacturing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 170, 234–244. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.026>
- Shropshire, C., & Cobb, A. (2010). Negotiation behavior in cross-cultural contexts: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 1–20. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.5>
- Surya, I. K., Nugraha, I. N., & Pratama, A. B. (2022). Cross-cultural communication and negotiation effectiveness in multinational manufacturing industries. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 45–59. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4603.2022>
- Teo, S. T. T., & Nunan, D. (2014). Labour relations and conflict management in multinational corporations: Evidence from China. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 541–556. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12044>
- Weiss, H. M., DeChurch, L. A., Foss, N. J., & Law, K. S. (2020). Reconfiguring the lens: Toward a multilevel theory of cultural intelligence in global work. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1030–1045. <https://doi.org/10.1037/apl0000513>

