

**ANALISIS PENERAPAN LINTAS BUDAYA
DALAM KEGIATAN NEGOSIASI BISNIS PADA
PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

(STUDI PADA PT. AEROFOOD INDONESIA UNIT DENPASAR)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

KHANSA SANCHIA SALSABILA
NIM 145030300111017



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2018

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا
دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ

Artinya : “Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, maka (jawablah), bahwasanya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdoa apabila ia berdoa kepadaKu, maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah)-Aku dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran”.

(Qs. Al-Baqarah (2) : 186)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi
Bisnis Pada Perusahaan Multinasional (Studi pada PT.
Aerofood Indonesia unit Denpasar)

Disusun oleh : Khansa Sanchia Salsabila

NIM : 145030300111017

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Ilmu Administrasi Bisnis /Bisnis Internasional

Malang, 26 April 2018

Komisi Pembimbing

Ketua



Supriyono, S.Sos., M.AB

NIP. 2011078404271001



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 23 Mei 2018
Jam : 09.30-11.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Khansa Sanchia Salsabila
Judul : Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan
Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional
(Studi pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar)

Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

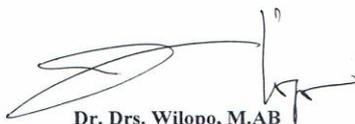
Ketua



Supriono, S.Sos., M.AB

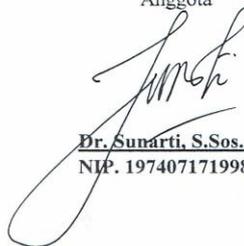
NIP. 2011078404271001

Anggota



Dr. Drs. Wilopo, M.AB
NIP. 196604301993031002

Anggota



Dr. Sunarti, S.Sos., M.AB
NIP. 197407171998022001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "**Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional**" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 1 Mei 2018

Yang membuat pernyataan,



Khansa Sanchia Salsabila
NIM. 145030300111017

RINGKASAN

Khansa Sanchia Salsabila, 2018, Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional (Studi Pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar), Supriono, S.Sos., M.AB 148 hal + xvi

PT. Aerofood Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia catering makanan dan minuman untuk pesawat terbang (*Inflight catering service*) yang berada dibawah naungan PT. Garuda Indonesia. Visi perusahaan yaitu menjadi penyedia jasa makanan dan layanan berkualitas premium di Asia Tenggara, dan telah mengumpulkan pelanggan dari berbagai belahan dunia untuk ditangani perbekalan pesawatnya.

Tujuan dari Penelitian ini adalah (1) Mengetahui dan memahami penerapan lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar, (2) Mengetahui dan memahami hambatan lintas budaya dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar, (3) Mengetahui dan memahami strategi yang diterapkan PT. Aerofood Indonesia pada saat negosiasi bisnis pemasaran internasional dengan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa faktor keinginan untuk tumbuh dan berkembang serta mempertahankan konsistensi perusahaan dalam menyajikan makanan dan minuman untuk pesawat terbang yang sesuai dengan standar internasional ISO 22000, ISO 9001, serta sertifikasi Halal MUI. Serta proses produksi yang disesuaikan dengan standar internasional yaitu standar HACCP (*Hazzard Analytical Critrical Control Point*). Dengan menyediakan catering berstandar internasional maka PT. Aerofood Indonesia akan mampu bersaing dengan kompetitor lain dan dapat menunjukkan eksistensinya di dunia catering pesawat terbang di dalam negeri maupun di luar negeri. Serta penerapan lintas budaya yang dilakukan pada saat negosiasi bisnis dapat menunjang kemajuan perusahaan dan hubungan dengan pelanggannya.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar telah berhasil menjadi perusahaan *inflight catering service* yang cukup terkenal dikalangan maskapai penerbangan internasional dan dipercaya untuk menangani catering makanan dan minuman pesawat terbang berskala internasional. Serta penerapan lintas budaya pada negosiasi bisnis pemasaran internasional PT. Aerofood Indonesia dapat menjadi nilai tambah sebagai *brand image* perusahaan di mata pelanggan dan telah dijabarkan melalui ketujuh indikator unsur-unsur budaya dan juga PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar telah menerapkan unsur-unsur tersebut dengan baik dengan strategi yang telah diterapkan melalui penjabaran analisis SWOT demi kepentingan dan keberhasilan negosiasi tersebut serta memiliki tujuan yang jelas sesuai visi dan misi perusahaan agar dapat bersaing pada skala internasional.

Kata kunci : Negosiasi lintas budaya, pemasaran internasional, pengembangan bisnis

SUMMARY

Khansa Sanchia Salsabila, 2018, Analysis of cross-cultural implementation in business activities at multinational companies (Case Study at PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar), Supriono, S.Sos., M. AB 148 pages + xvi

PT. Aerofood Indonesia is a company engaged in the field of food and beverage catering service provider for aircraft (Inflight catering service) under the auspices of PT. Garuda Indonesia. The company's vision is to become a premium quality food and service provider in Southeast Asia, and has collected customers from various parts of the world to handle its aircraft supplies.

The purpose of this study are (1) Knowing and understanding cross-cultural application in the process of negotiation of international marketing business at PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar, (2) Knowing and understanding cross cultural barriers in the process of negotiating international marketing business PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar, (3) Know and understand the strategy applied by PT. Aerofood Indonesia at the time of negotiation of international marketing business with SWOT analysis approach (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). The type of this research is descriptive by using qualitative approach.

The results of this study provide the fact that the desire factor to grow and develop and maintain the company's consistency in serving food and beverages for aircraft in accordance with international standards ISO 22000, ISO 9001, and Halal MUI certification. And the production process is adjusted to the international standards of the HACCP standard (Hazzard Analytical Critical Control Point). By providing international standard catering PT. Aerofood Indonesia will be able to compete with other competitors and can show its existence in catering world airplanes both domestically and abroad. As well as cross-cultural implementation conducted during business negotiations can support the company's progress and relationships with its customers.

The conclusion obtained in this research is PT. Aerofood Indonesia Denpasar unit has succeeded in becoming an inflight catering service company well known among international airlines and trusted to handle international airplane food and beverage catering. As well as cross-cultural application on international marketing business negotiations PT. Aerofood Indonesia can be added value as a brand image of the company in the eyes of customers and has been described through the seven indicators of cultural elements and also PT. Aerofood Indonesia Denpasar unit has implemented these elements well with the strategies that have been implemented through the explanation by SWOT analysis for the interests and success of the negotiation and has a clear goal in accordance with the vision and mission of the company to be able to compete on an international scale.

Keywords: Cross-cultural negotiation, international marketing, business development

**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU UNTUK PAPA
YANG RAGANYA SUDAH TAK DAPAT DIRENGKUH,
MAMA DAN KELUARGA YANG TULUS MEMBERIKAN
DUKUNGAN DAN DOA SERTA SELURUH SAHABATKU**



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional (Studi pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar)

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

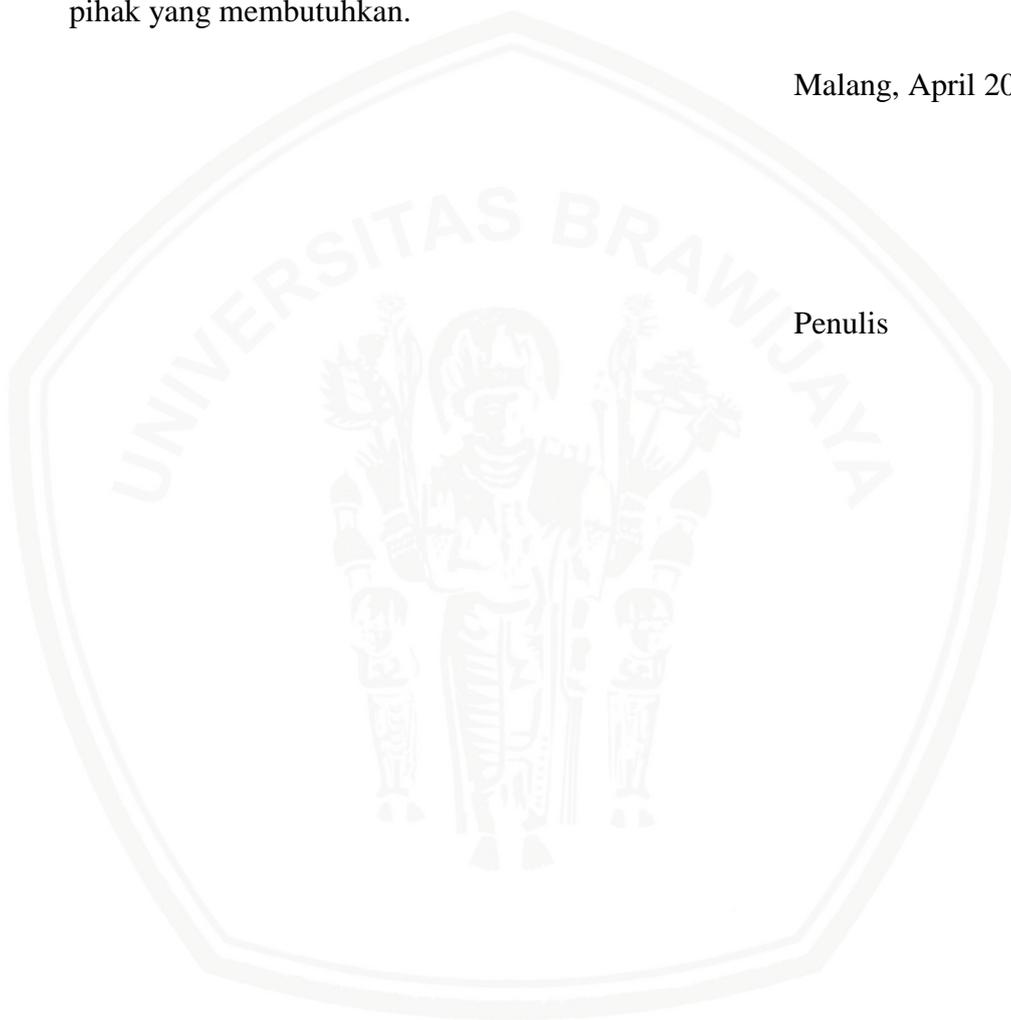
1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mohammad Al Musadieq, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Nila Firdausi Nuzula, Phd selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. M. Kholid Mawardi, Phd selaku dosen penasihat akademik yang telah memberikan dukungan dan bantuan sejak semester satu.
5. Bapak Supriono, S.Sos., M.AB selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dengan sabar, memberi semangat dan dorongan sehingga terselesaikannya skripsi ini.

6. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
7. Bapak Ivan dan Bapak Arif selaku pembimbing peneliti di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar yang sangat membantu dalam proses penelitian sehingga diselesaikan dengan baik.
8. Orang tua dan seluruh keluarga dari peneliti tercinta yang telah tulus memberikan dukungan moral maupun materiil, semangat, dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat peneliti Tiska Widianti, Egy Salma, Annisa Indah, Sarah Melinda, Aziz Baihaqi, Tommy Yuwono, Radhyt Ferliga, Restu Cahyo yang telah menjadi tim hore di masa perkuliahan dan selalu ada dikala suka dan duka. Kejora (Yolla, Dita, Miki, Rosa, Tara) sahabat sejak SMA yang selalu memberikan dukungan dan motivasi agar dapat menyelesaikan skripsi dengan baik
10. Seluruh teman sekaligus saudara yakni Bisnis Internasional 2014. Terimakasih banyak atas kebersamaan dan momen-momen selama ini yang akan dikenang beserta bantuan maupun dukungan yang di berikan dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan sehingga sampai pada akhir perjuangan yakni terselesaikannya skripsi ini.
11. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak bisa disebutkan satu persatu disini, terimakasih telah memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah membalas segala bentuk bantuan yang diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

Malang, April 2018

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xv
LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Tinjauan Empiris.....	14
1. Hoo (2016)	14
2. Pratama (2015)	14
3. Peleckis (2013)	15
4. Huang (2010)	15
5. Sun (2009)	16
6. Gani dan Tan (2002)	17
B. Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	18

C. Tinjauan Teoritis	22
1. Budaya	22
a. Pengertian Budaya	22
b. Unsur-Unsur Budaya	25
c. Keberagaman Budaya	36
d. Budaya konteks Tinggi dan Rendah	37
e. Hambatan-Hambatan Budaya	38
2. Negosiasi Bisnis	41
a. Pengertian Negosiasi	41
b. Pengertian Bisnis	43
c. Tujuan dan Fungsi Bisnis	44
d. Negosiasi Bisnis	45
3. SWOT	45
a. Analisis SWOT	45
b. Matriks SWOT	49

BAB III METODE PENELITIAN 51

A. Jenis Penelitian.....	51
B. Fokus Penelitian.....	52
C. Lokasi Penelitian.....	53
D. Sumber data	54
E. Metode Pengumpulan Data	57
F. Instrumen Penelitian	59
G. Metode Analisis Data	60

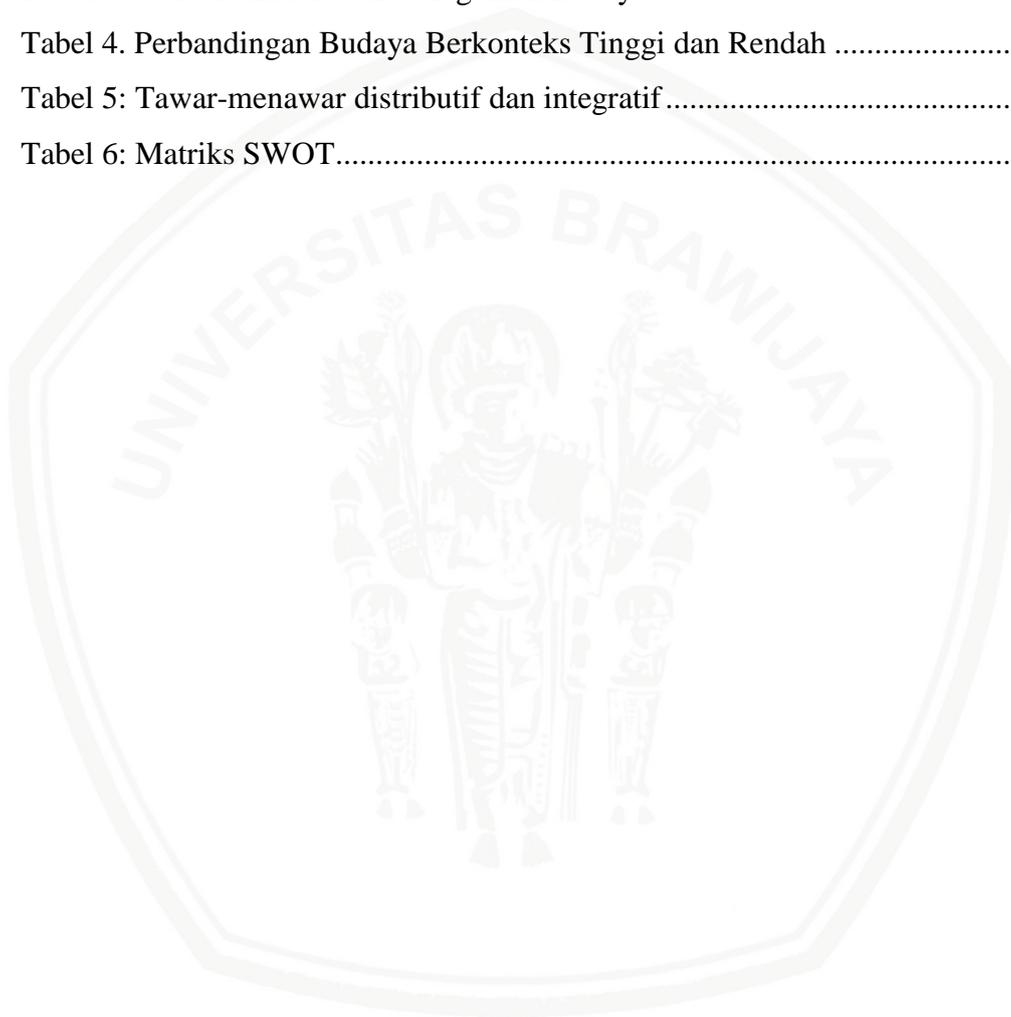
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 61

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	61
1. Sejarah Perusahaan	61
2. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan	64
3. Lokasi Perusahaan	66
4. Logo Perusahaan	67

5.	Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan	67
B.	Penyajian Data	73
1.	Gambaran Umum <i>Business Process</i>	73
2.	Gambaran Umum Informan	75
3.	Penyajian Hasil Wawancara dan Analisis.....	77
	a. Penerapan unsur budaya dalam negosiasi.....	78
	b. Hambatan yang dihadapi.....	87
4.	Penyajian Analisis Wawancara.....	89
C.	Analisis Strategi Perusahaan.....	105
1.	Analisis SWOT	107
2.	Matriks SWOT	127
BAB V PENUTUP		135
A.	Kesimpulan	135
B.	Saran	136
DAFTAR PUSTAKA.....		137
LAMPIRAN.....		141

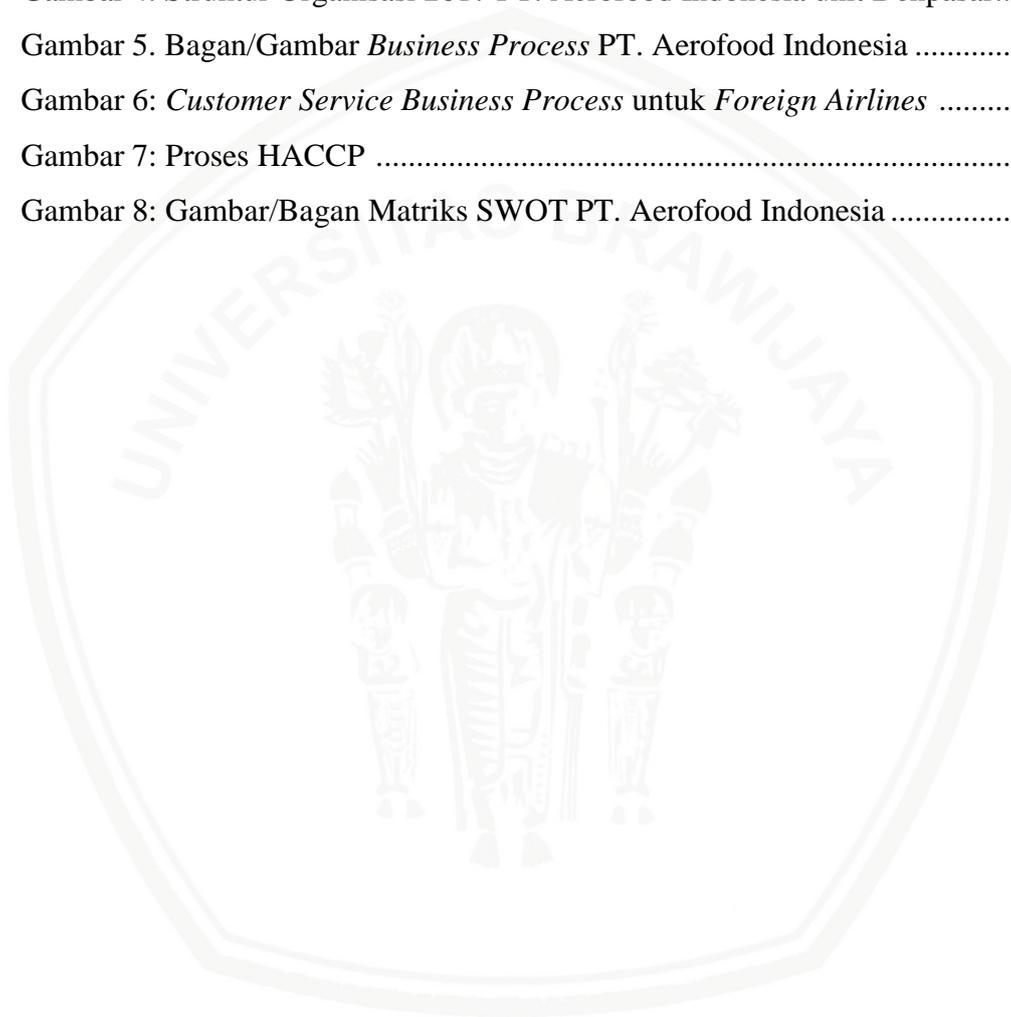
DAFTAR TABEL

Tabel 1. <i>List Customer</i> PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar	8
Tabel 2. <i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3. Contoh Aktivitas Keberagaman Budaya.....	36
Tabel 4. Perbandingan Budaya Berkonteks Tinggi dan Rendah	38
Tabel 5: Tawar-menawar distributif dan integratif	42
Tabel 6: Matriks SWOT.....	49



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

Gambar 1. <i>Mapping</i> unit PT. Aerofood Indonesia	6
Gambar 2. Struktur anak perusahaan PT. Garuda Indonesia	61
Gambar 3. Logo Perusahaan PT. Aerofood Indonesia.....	67
Gambar 4. Struktur Organisasi 2017 PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar.....	69
Gambar 5. Bagan/Gambar <i>Business Process</i> PT. Aerofood Indonesia	73
Gambar 6: <i>Customer Service Business Process</i> untuk <i>Foreign Airlines</i>	75
Gambar 7: Proses HACCP	111
Gambar 8: Gambar/Bagan Matriks SWOT PT. Aerofood Indonesia	127



LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara 141
2. Surat Panggilan Penelitian di PT. Aerofood Indonesia 146
3. Foto Kegiatan 147
4. *Curriculum Vitae* 149



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu kunci sukses untuk melakukan negosiasi bisnis lintas negara adalah dengan memahami kebudayaan. Kegiatan pemasaran yang melewati batas-batas negara dituntut oleh adanya suatu interaksi komunikasi dengan perbedaan kebudayaan. Lingkungan budaya merupakan lingkungan yang paling rumit dalam pemasaran global karena di seluruh dunia minimal ada 50 bahasa dan 14 agama. Padahal permintaan konsumen dipengaruhi oleh faktor budaya, demikian beragamnya budaya di seluruh dunia sehingga permintaan konsumen juga menjadi beragam. Bahkan di antara bangsa-bangsa yang menggunakan bahasa yang sama, masih mungkin terjadi kesalahpahaman dengan adanya perbedaan gaya bahasa maupun perbedaan arti dengan kata yang sama. Selain karena keberadaannya yang krusial, budaya dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan yang sekiranya diperlukan oleh suatu negara.

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:94) menyebutkan dua alasan utama perlunya memahami lingkungan budaya agar dapat melakukan pemasaran internasional yaitu (1) kekuatan-kekuatan budaya merupakan sebuah faktor utama dalam membentuk program bauran pemasaran global perusahaan dan (2) analisis budaya sering kali menunjukkan dengan tepat peluang-peluang pasar. Karena budaya sangat mempengaruhi perilaku sosial masyarakat, beragamnya budaya di dunia menyebabkan beragamnya perilaku-perilaku sosial masyarakat di berbagai

belahan dunia. Pengaruh dari perilaku sosial ini tidak hanya terjadi pada konsumen saja tapi juga pada organisasi perusahaan.

Sebesar apapun organisasi perusahaan yang melakukan pemasaran internasional tidak dapat mengabaikan pentingnya peran pemahaman lintas budaya. Hal tersebut menjadikan faktor lingkungan budaya menjadi salah satu faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan negosiasi dalam pemasaran internasional. Selain itu pemahaman terhadap budaya lain juga dapat menjadi nilai tambah agar negosiasi dapat berjalan dengan baik dan lancar serta mampu untuk dijadikan acuan agar saling memiliki kepercayaan antar mitra bisnis. Menurut Tse, Lee, Vertinsky, and Wehrung (1998:81) Pemahaman budaya adalah isu kunci dalam pengembangan hubungan lintas budaya dan merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi organisasi multinasional baik secara internal dalam pengembangan sumber daya manusia dan secara eksternal dengan banyak hubungan yang mereka kembangkan dengan pembeli dan pemasok di banyak negara internasional yang berbeda.

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:51) mengemukakan 7 (tujuh) unsur-unsur budaya yaitu kehidupan material (*material elements*), bahasa (*language*), interaksi sosial (*social interaction*), estetika (*aesthetics*), agama dan kepercayaan (*religion*), pendidikan (*education*), dan nilai-nilai (*values*). Ketujuh unsur-unsur budaya tersebut setidaknya mencakup keseluruhan kebutuhan dalam melakukan negosiasi bisnis pada pemasaran internasional. Karena seperti yang telah dijelaskan budaya memiliki pengaruh yang kuat dalam negosiasi di pemasaran internasional. Budaya mempengaruhi nilai-nilai, norma-norma dan

kebiasaan-kebiasaan suatu bangsa maupun suku bangsa, namun dalam sebuah bangsa atau suku bangsa masih dapat terjadi perbedaan-perbedaan dalam nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan antara individu bangsa atau suku bangsa yang disebabkan oleh faktor kepribadian yang berbeda-beda.

Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:65) mengemukakan dan membahas empat jenis masalah dalam negosiasi bisnis internasional yang disebabkan oleh perbedaan-perbedaan budaya yaitu masalah pada: perbedaan bahasa, perilaku-perilaku nonverbal, nilai-nilai serta proses-proses berpikir dan pengambilan keputusan. Hambatan-hambatan dalam negosiasi bisnis terkait budaya tersebut akan lebih mudah dihindari apabila organisasi bisnis/perusahaan mampu menyikapi dan memiliki strategi yang baik dalam melakukan penerapannya. Melakukan penggalan informasi terkait konsumen maupun mitra bisnis penting untuk dilakukan dan juga harus terus dilakukan agar informasi yang di dapat selalu *up-to-date*.

Hambatan yang terjadi karena faktor kebudayaan pasti terjadi namun bagaimana menyikapi hambatan tersebut adalah hal yang penting, agar dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dalam pemasaran internasional. Ada banyak hal yang dapat diperhatikan untuk mengurangi ataupun mencegah kemungkinan kegagalan. Masing-masing organisasi bisnis/perusahaan memiliki tindakan pencegahan maupun penanganannya sendiri. Sehingga tenaga kerja yang berkaitan dapat melaksanakannya tanpa hambatan dan kegagalan dapat diminimalisir. Ada berbagai macam lingkup bisnis yang cukup menarik untuk dipelajari dan diteliti yang berkaitan dengan prosesnya dengan pemahaman lintas

budaya, salah satunya adalah semakin maraknya kegiatan *travelling* dan berpergian menggunakan pesawat terbang.

Transportasi udara memiliki peran yang cukup penting dalam memindahkan dan mengirim orang maupun produk dari satu tempat ke tempat lain, baik dalam lingkup domestik maupun internasional. Industri penerbangan berkembang pesat dan memiliki eksistensi yang cukup tinggi dalam bidang *travel* dan *tourism*. Oleh karena itu, perkembangan positif yang dihasilkan diantara maskapai penerbangan baik kecil maupun besar menimbulkan kompetisi besar-besaran, dimana hal tersebut akan berdampak baik bagi kemajuan dan eksistensi dunia maskapai penerbangan.

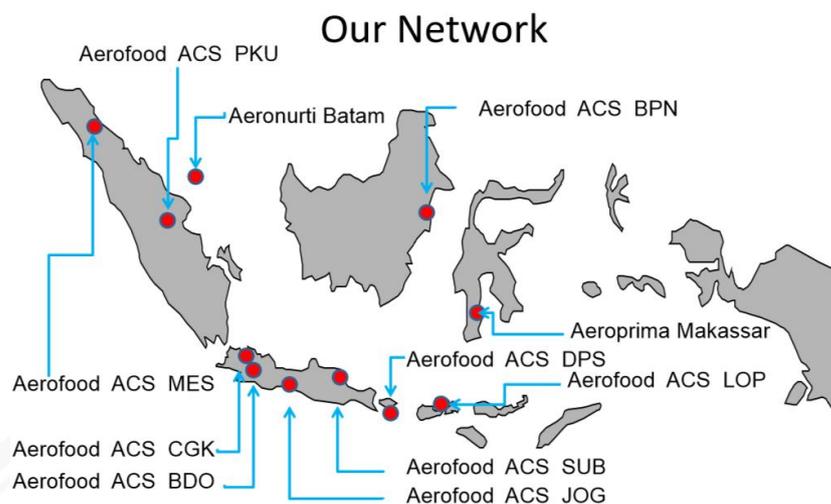
Ada banyak hal baik yang ditimbulkan dari kompetisi tersebut, salah satunya adalah inovasi strategi pemasaran berkembang secara berkelanjutan dan semakin efektif serta efisien, dengan banyaknya keuntungan yang disediakan oleh maskapai penerbangan seperti tersedianya jaringan yang luas dalam penyediaan tiket pesawat, adanya program periklanan melalui internet, sistem reservasi tiket melalui internet (*website* maupun aplikasi), konektivitas internet ketika melakukan penerbangan, fasilitas kabin, makanan dan minuman yang diberikan dan juga kebersihan serta kenyamanan dan fasilitas-fasilitas lain yang disediakan oleh maskapai penerbangan untuk konsumen.

Chan (2000:489) menyatakan *maintaining and continuously improving service quality has long been crucial for airline companies in attracting passangers*. (mempertahankan dan mengembangkan kualitas jasa secara terus menerus merupakan hal yang krusial dan penting untuk diperhatikan oleh

maskapai penerbangan dalam hal menarik penumpang). Karena kualitas jasa dari masing-masing maskapai penerbangan menjadi pusat perhatian dalam membandingkan *brand image* perusahaan. Banyak maskapai penerbangan mulai memperhatikan dan mendorong kualitas jasanya dengan menyeluruh, termasuk *ground* dan juga *on board service* terutama untuk mempertahankan dan memuaskan konsumen lama maupun menarik perhatian konsumen baru.

Tak jarang juga banyak maskapai penerbangan menggunakan konsumsi/*catering* sebagai salah satu *marketing tool* untuk menarik perhatian penumpang pesawat. Oleh karena itu kini *flight meals* dipandang sebagai bagian dari *marketing strategies* yang menarik untuk penumpang pesawat terbang. *Catering* makanan di pesawat menjadi sebuah nilai tambah untuk maskapai penerbangan sendiri yang sudah termasuk ke dalam harga tiket pesawat. Apalagi untuk penerbangan dengan rute jarak jauh, maskapai penerbangan selalu mempertimbangkan untuk membawa perbekalan dan perlengkapan yang sekiranya diperlukan oleh penumpang ketika melakukan perjalanan di pesawat terbang.

Salah satu perusahaan jasa *catering* pesawat terbang di Indonesia yang melakukan pemasaran internasional dan selalu memperbaiki kualitas dan mutu jasanya serta berusaha melakukan ekspansi pasar dengan luas dan menyebabkan adanya penerapan pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnisnya adalah PT. Aerofood Indonesia. PT. Aerofood Indonesia memiliki 11 unit di seluruh Indonesia, yaitu Jakarta, Batam, Medan, Pekanbaru, Balikpapan, Lombok Praya, Denpasar, Makasar, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya.



Gambar 1: Mapping Unit PT. Aerofood Indonesia

Sumber: Data internal *company profile* (2017)

PT. Aerofood Indonesia merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang *inflight catering service*. Kegiatan dari perusahaan ini bergerak dalam jasa makanan (*catering*) penerbangan yang dibangun untuk memenuhi kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta pelayanan kabin dan *laundry*. Sehingga, lingkup kegiatan perusahaan ini meliputi pengelolaan, penyiapan, sampai dengan pelayanan perbekalan untuk pesawat. *Holding Company* dari PT. Aerofood Indonesia adalah PT. Aerowisata yang memiliki beberapa unit divisi perusahaan di bawah pengawasannya, yaitu divisi *hotel* (*Hotel Irian, Pool Villa Club, Villa Teratai, dsb.*); divisi *travel and freight* (*Aerotravel, Aero Jasa Perkasa, dsb.*); divisi transportasi (*Mandira Erajasa Wahana*), dan divisi *catering* (*Aerowisata Catering Service/ACS/Aerofood Indonesia*). 100% saham dari PT Aerowisata dimiliki oleh PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk, oleh karena itu seluruh

catering penerbangan maskapai Garuda Indonesia dan Citilink ditangani oleh PT. Aerofood Indonesia.

Selain menyiapkan *catering* makanan dan minuman untuk maskapai Garuda Indonesia, PT. Aerofood Indonesia juga melayani maskapai-maskapai penerbangan lain. *Customer* yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia sebagian besar berasal dari maskapai internasional. Sehingga tidak menutup kemungkinan adanya negosiasi bisnis pada pemasaran internasional yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia. Maskapai-maskapai penerbangan tersebut memiliki kewarganegaraan yang berbeda-beda mulai dari wilayah ASEAN hingga melampaui batas negara-negara ASEAN seperti *Middle East*, *East Asia*, Australia, *New Zealand* dan lain sebagainya. Karena negara-negara tersebut tidak hanya berada di sekitar wilayah Indonesia tentu selain budaya, etika dan perilaku individu dari negara tersebut juga berbeda sehingga memahami beragamnya karakteristik pelanggan juga menjadi tugas penting bagi PT. Aerofood Indonesia untuk melakukan negosiasi bisnis.

Tabel 1: List Customer PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar

No	Customer	Logo Company
1	Garuda Indonesia	 Garuda Indonesia The Airline of Indonesia
2	Citilink	 Citilink Member of Garuda Indonesia Group
3	Air Asia	 Air Asia
4	Xiamen Airlines	 XIAMENAIR
5	Airfast	 AIRFAST Indonesia
6	Lucky Air	 Lucky Air 祥鹏航空
7	Philippine Airlines	 Philippine Airlines
8	Korean Airlines	 KOREAN AIR
9	Dragon Air	 CATHAY DRAGON 國泰港龍航空
10	China Airlines	 CHINA AIRLINES
11	Eva Air	 EVA AIR
12	Hongkong Airlines	 HONGKONG AIRLINES 香港航空
13	Air Niugini	 Air Niugini
14	China Eastern	 中國東方航空 CHINA EASTERN
15	China Shouthern	 CHINA SOUTHERN AIRLINES
16	Silk Air	 SILK AIR
17	JetStar	 Jetstar

Lanjutan Tabel 1: List Customer PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar

No	Customer	Logo Perusahaan
18	Virgin Australia	
19	Cathay Pacific	
20	Emirates Airlines	
21	Air New Zealand	
22	Royal Brunei	
23	Qantas	

Sumber: Data Internal Perusahaan (2017)

Seperti tampak pada **Tabel 1** dapat diketahui bahwa sebagian besar *customer* yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar adalah maskapai penerbangan asing. Dimana hal tersebut membutuhkan suatu kegiatan ekstra untuk dapat mencapai kesepakatan bersama. Oleh karena itu memahami budaya dari negara yang bersangkutan dapat membantu kelancaran negosiasi bisnis.

Pemahaman tentang budaya yang berbeda-beda dari setiap *customer* selalu diperhatikan agar tidak menimbulkan masalah kedepannya dan kerja sama dapat berjalan dengan baik. PT. Aerofood Indonesia juga selalu mengedepankan kualitas jasanya dengan selalu memberikan *update* terbaru hal-hal yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan negosiasi. Kemudian tenaga kerjanya juga ditunjang dengan diberikan pelatihan-pelatihan yang sekiranya dibutuhkan ketika melakukan negosiasi bisnis pada pemasaran internasional, karena nantinya akan menjadi suatu kemudahan di masa depan.

PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar yang berlokasi di Bandara Internasional Ngurah Rai, Denpasar Bali dan merupakan salah satu bandara terpadat di Indonesia. Lebih dari 80 penerbangan setiap harinya mampu ditampung oleh Bandara Internasional Ngurah Rai, Denpasar Bali baik penerbangan domestik maupun internasional. Setiap maskapai internasional yang memiliki jam terbang cukup lama dan memiliki kebutuhan untuk memenuhi persediaan makan selama penerbangan maka PT. Aerofood Indonesia selalu siap menyediakan *catering* bagi penumpang-penumpang maskapainya.

PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar yang terletak di Bandara Internasional Ngurah Rai, setiap harinya mampu memproduksi 11.000 hingga 14.000 *meals* untuk penerbangan domestik dan internasional. Selain itu PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar telah mengantongi sertifikasi Halal (LPPOM MUI Bali), ISO 22000 (*Food Safety*), dan ISO 9001 (*Quality Management*). Sehingga kualitas dan kehalalan makanan yang diproduksi telah terjamin dan diakui secara internasional.

Penelitian ini di latar belakang oleh peristiwa yang terjadi di lingkungan perusahaan. Pemahaman lintas budaya sangatlah diperlukan agar negosiasi dalam pemasaran internasional dapat dilakukan dengan baik dan efektif. Terlihat dalam penanganan para pelanggannya yang tidak hanya berasal dari wilayah domestik, maka budaya memiliki peran dan pengaruh terhadap keberhasilan negosiasi bisnis. Oleh karena itu dalam hal ini penulis mencoba untuk menganalisis penerapan pemahaman budaya serta strategi yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar dalam membuat keputusan pemasaran internasional serta strategi-strategi yang digunakan untuk melakukan pemasaran internasional.

Mengacu pada paparan yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk menyusun proposal ini dengan judul “**Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional (Studi Pada PT. Aerofood Indonesia Unit Denpasar, Bali)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang telah disusun adalah:

1. Bagaimanakah penerapan pemahaman lintas budaya dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia?
2. Hambatan apa sajakah dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional terkait lintas budaya pada PT. Aerofood Indonesia?
3. Strategi apa yang diterapkan PT. Aerofood Indonesia pada saat proses negosiasi bisnis pemasaran internasional terkait lintas budaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang telah ditetapkan adalah:

1. Untuk mengetahui dan memahami penerapan pemahaman lintas budaya dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia;
2. Untuk mengetahui dan memahami hambatan lintas budaya dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia;
3. Untuk mengetahui dan memahami strategi yang diterapkan PT. Aerofood Indonesia pada saat proses negosiasi bisnis pemasaran internasional.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang pemasaran yang berkaitan dengan peran dan pengaruh budaya pada keputusan pemasaran internasional.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagai bahan masukan yang obyektif dalam penetapan suatu keputusan atau kebijakan tentang pentingnya pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis pemasaran internasional sehingga pengaruh yang

ditimbulkan dapat mencapai kemanfaatan bagi kedua belah pihak guna pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah dan penjelasan permasalahan secara umum, perumusan masalah serta batasan masalah yang dibuat, tujuan dari pembuatan tugas akhir dari sistematika penulisan buku ini

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan teori-teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang diteliti

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini secara berturut-turut dibahas mengenai metode penelitian, jenis penelitian, sumber data, dan analisis data

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian, analisis statistik deskriptif, hasil pengujian asumsi klasik, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tjauan Empiris

1. Hoo (2016)

Penelitian yang berjudul “*Exploring Culture Theory Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness in Cross-Cultural Communication in Asian Business Negotiations*” ini penulis menyatakan tujuannya yaitu untuk membantu mengetahui identifikasi sikap komunikatif yang efektif pada negosiasi bisnis. Pentingnya penelitian dilakukan untuk mengetahui mekanisme hubungan antara dimensi-dimensi budaya dan interaksi yang diharapkan. Kemudian poin utama dari penelitian ini untuk memahami komunikasi lintas budaya pada negosiasi bisnis dengan konteks budaya. Pemahaman tentang pengaruh budaya pada negosiasi bisnis internasional juga dijabarkan pada penelitian tersebut.

2. Pratama (2015)

Tujuan pada penelitian yang berjudul “*Perlunya Pemahaman Lintas Budaya dalam Proses Negosiasi*” ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi bisnis dan peran dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu lebih kepada analisa mengenai peran dari pemahaman lintas budaya dalam negosiasi bisnis, tolak ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya, hasil dari pemahaman lintas budaya

dalam negosiasi bisnis, faktor-faktor yang mempengaruhi dan kendala pada saat negosiasi lintas budaya.

3. Peleckis (2013)

Dalam penelitian yang berjudul “*International Business Negotiation: Culture, Dimensions, Context*” ini menjelaskan kesalahpahaman dapat terjadi saat proses negosiasi bisnis antara budaya yang sama. Peluang untuk terjadinya kesalahpahaman pada saat negosiasi bisnis lintas budaya sangat besar. Memahami budaya dari calon mitra kerja sebelum melakukan negosiasi bisnis sangat diperlukan agar dapat menghindari kesalahpahaman. Pemahaman lintas budaya sebelum melakukan negosiasi lintas budaya sangat diperlukan. Penelitian ini lebih menekankan strategi sebelum melakukan negosiasi bisnis, sementara penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu lebih menekankan kepada hasil dari pemahaman lintas budaya terhadap keberhasilan negosiasi bisnis dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi negosiasi bisnis lintas budaya.

4. Huang (2010)

Tujuan dari penelitian yang berjudul “*Cross Cultural Communication in Business Negotiations*” ini adalah untuk mengetahui peran komunikasi lintas budaya dalam negosiasi bisnis. Hasil dari penelitian ini di latarbelakangi perbedaan budaya antar negara sehingga masing-masing budaya dapat saling mempengaruhi pemilihan keputusan strategi, seperti penentuan target pasar yang akan dituju, penentuan pilihan kandidat produk terbaik untuk diadaptasi pada pasar luar negeri, menentukan pilihan strategi atau cara untuk memasuki

suatu pasar, strategi formasi untuk melakukan program *marketing* dan kontrol untuk melakukan suatu operasi pemasaran. Seluruh keputusan dipengaruhi oleh komunikasi lintas budaya. Kunci utama strategi komunikasi lintas budaya agar dapat berjalan secara efektif adalah pengetahuan (*knowledge*). Sebab dengan memahami pengetahuan tentang komunikasi lintas budaya dapat dengan mudah mengatasi masalah-masalah yang mungkin akan timbul. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengabaian dan ketidakpedulian terhadap budaya dapat menyebabkan kesalahan komunikasi dan kegagalan negosiasi bisnis.

5. Sun (2009)

Penelitian yang berjudul “*A Comparison of Business Negotiation Between Korea and China*” ini menjelaskan keharmonisan kegiatan bisnis antara China dan Korea Selatan. Budaya bisnis Korea Selatan dan China memiliki banyak kesamaan karena mereka memiliki akar budaya yang sama, namun karena evolusi budaya yang berbeda, terjadi beberapa perbedaan. Hasil dari penelitian ini kegiatan bisnis yang terjadi antara kedua negara meningkat pesat. Asal usul budaya yang sama menjadi faktor harmonisnya kegiatan bisnis antara kedua negara tersebut. Hasil dari perbandingan yang dilakukan telah ditemukan lebih banyak kesamaan perilaku dibandingkan dengan perbedaannya. Aktivitas bisnis antara kedua negara ini meningkat pesat karena faktor budaya dan sejarah di masa lalu.

6. Gani dan Tan (2002)

Dalam penelitian yang berjudul “*Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore*” ini penulis berupaya untuk melakukan penelitian dengan memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya negosiasi dan kebudayaan manajer di Asia. Hasil penelitian yang dilakukan di empat negara di Asia yaitu China, India, Malaysia dan Singapura adalah sebagai berikut:

- a. Ketika melakukan bisnis dengan China sebaiknya memiliki argumen proposal yang impresif, dan juga harus mencantumkan kejelasan keuntungan kedua pihak, rencana masa depan, ekspansi dan laju pertumbuhan bisnis.
- b. Sedangkan India lebih berpusat terhadap orang. Sehingga negosiasi perlu dilakukan oleh negosiator yang ahli dalam menghadapi orang, mereka juga tidak mempermasalahkan anak-anak muda yang siap menjadi manajer selama mereka mampu dan dapat menunjukkan kemampuannya.
- c. Pada negara Malaysia, negosiator yang ingin melakukan kerja samanya harus mengajukan proposal yang memiliki ide baru atau *fresh* dan penuh dengan kemungkinan yang menarik tetapi idenya tidak boleh terlalu jauh dari realistik. Mereka juga lebih menghargai pendapat dari generasi tua karena dianggap lebih berpengalaman dan sebagai bentuk untuk penghormatan

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2: Mapping Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Pin Lick Soo Hoo (2016)	<i>Exploring Culture Theory Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness in Cross-Cultural Communication in Asian Business Negotiations</i>	Untuk membantu mengidentifikasi sikap komunikatif yang efektif pada negosiasi bisnis	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Komunikasi lintas budaya pada negosiasi bisnis internasional menerangkan bahwa hubungan antar dimensi kebudayaan sebagai faktor utama yang memiliki pengaruh terhadap hasil dari pada negosiasi bisnis internasional
2.	Indra Pratama (2015)	Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negosiasi Bisnis (Studi pada PT. Pratama Jaya Perkasa)	Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses negosiasi dan peran dari pemahaman lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Hasil Penelitian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor-faktor pendukung dalam proses negosiasi bisnis pada PT. Pratama Jaya Perkasa adalah budaya, gaya negosiasi bisnis, <i>time orientation</i>, <i>change tolerance</i>, <i>relationship</i>, dan pengalaman dari negosiator 2. Faktor-faktor penghambat dalam proses negosiasi bisnis adalah Komunikasi, hambatan budaya, etnosentrisme, dan prasangka 3. Tolok ukur keberhasilan pemahaman lintas budaya yaitu mendapatkan profit yang tinggi, produktivitas yang tinggi, mendapatkan kepercayaan dari <i>customernya</i>, serta memperbanyak relasi bisnis

Lanjutan Tabel 2: *Mapping Penelitian Terdahulu*

NO	NAMA	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
3.	Kestutis Peleckis (2013)	<i>International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context</i>	Untuk membuat analisis komparatif world literature dan praktek dalam negosiasi bisnis internasional	<i>The systematic comparative, logical analysis and synthesis of the scientific literature</i>	Persiapan sebelum melakukan negosiasi bisnis lintas budaya sangat diperlukan. Persiapan mengenai pemahaman lintas budaya sebelum melakukan negosiasi bisnis dapat mempengaruhi hasil dari negosiasi bisnis
4.	Liangguang Huang (2010)	<i>Cross-cultural Communication in Business Negotiation</i>	Untuk mengetahui peran komunikasi lintas budaya dalam negosiasi bisnis	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif	Adanya pengabaian dan ketidakpedulian terhadap budaya dapat menyebabkan kesalahan komunikasi dan kegagalan negosiasi
5.	Meinghong Sun (2009)	<i>A Comparison of Business Negotiation between Korea and China</i>	Untuk mengatui perilaku negosiasi antara Korea dan China dan melakukan perbandingan mengenai perilaku negosiasi antara Korea dan China	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penerapan studi kasus untuk mengembangkan penelitian	Hasil perbandingan yang dilakukan ditemukan lebih banyak kesamaan perilaku dari Korea dan China dibandingkan dengan perbedaannya. Aktivitas bisnis antara kedua negara ini meningkat pesat karena faktor budaya dan sejarah di masa lalu. Dalam kasus ini, budaya sangat mempengaruhi aspek-aspek negosiasi antara kedua negara ini.

Lanjutan Tabel 2: *Mapping Penelitian Terdahulu*

NO	NAMA	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
6.	AAhad M. Osman-Gani, Joo-Seng Tan (2002)	<i>Influences of Culture on Negotiation Styles of Asiatic Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore</i>	Untuk mengetahui hubungan antara gaya negosiasi dan kebudayaan manajer di Asia. Gaya negosiasi yang diutamakan adalah yang berhadapan langsung dengan lingkungan multicultural, lingkungan multietnik dalam entitas nasional	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis MANOVA untuk mengetahui pengaruh kelompok etnis pada gaya negosiasi manajer Asia, dan ANOVA untuk mengetahui gaya negosiasi dengan variable budaya	Hasil penelitian yang dilakukan di empat negara di Asia yaitu China, India, Malaysia, dan Singapura adalah <ul style="list-style-type: none"> - Saat melakukan kegiatan bisnis dengan China sebaiknya memiliki argumen proposal yang impresif dan juga mencantumkan kejelasan keuntungan kedua pihak, rencana masa depan, dan ekspansi dan laju pertumbuhan bisnis - Sedangkan India lebih berpusat terhadap orang. Sehingga negosiasi perlu dilakukan oleh negosiator yang ahli dalam menghadapi orang, mereka juga tidak mempermasalahkan anak-anak muda yang siap menjadi manajer selama mereka bisa menunjukkan kemampuannya - Malaysia, negosiator harus memiliki proposal yang baru dan penuh dengan hal yang menarik tetapi idenya tidak boleh terlalu jauh dari realistik. Mereka lebih menghargai generasi tua.

Sumber: Data Diolah, 2018

Perbedaan penelitian ini dengan judul “Analisis Penerapan Lintas Budaya Dalam Kegiatan Negosiasi Bisnis Pada Perusahaan Multinasional” dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif agar secara gamblang dapat memberikan deskripsi yang menarik dan terperinci mengenai seluk beluk penerapan lintas budaya pada saat melakukan negosiasi bisnis pada perusahaan. Penelitian deskriptif dinilai akan dapat memberikan nilai tambah dan peneliti dapat secara leluasa menceritakan setiap kejadian menarik yang terjadi di lingkup perusahaan.

Peneliti melakukan penelitian dengan berpedoman pada tujuh unsur-unsur budaya yang dikemukakan oleh Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:51) yaitu budaya/kehidupan material (*material elements*), bahasa (*language*), interaksi sosial (*social interaction*), estetika (*aesthetics*), agama dan kepercayaan (*religion*), pendidikan (*education*), dan nilai-nilai (*values*). Ketujuh unsur-unsur budaya tersebut setidaknya mencakup keseluruhan kebutuhan dalam melakukan negosiasi bisnis pada pemasaran internasional.

Kemudian untuk hambatan dan strategi yang digunakan oleh perusahaan, peneliti terjun langsung ke lapangan agar dapat mengetahui fakta-fakta yang terjadi sebenarnya di lapangan dan dideskripsikan pada hasil analisis yang disusun secara terstruktur agar dapat memberikan kemudahan pada pembaca.

C. Tinjauan Teoritis

1. Budaya

a. Pengertian Budaya

Budaya memiliki tingkat kerumitan yang cukup tinggi sehingga para pakar mencoba memberikan definisi mengenai budaya yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandang serta penekanannya – sulit untuk membuat definisi yang tepat dan utuh dalam arti menyeluruh. Hampir semua definisi mempunyai kesamaan unsur-unsur: Budaya dipelajari, dibagi, dan diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Berikut beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh ahli-ahli. Hofstede dalam Hill, Wee, dan Udayasankar (2014:93) menyatakan bahwa budaya adalah pemrograman pikiran secara kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok manusia dari yang lain.

Menurut Terpstra dan David dalam Kristanto (2011:49), budaya adalah seperangkat simbol-simbol yang saling terkait, dipelajari, dibagi dan dipaksakan yang makna-maknanya menyediakan seperangkat orientasi untuk para anggota masyarakat. Orientasi-orientasi tersebut, diambil bersama-sama, menyediakan pemecahan-pemecahan untuk masalah-masalah yang harus diselesaikan oleh seluruh masyarakat jika mereka ingin tetap ada.

Menurut Luthans dan Doh (2014:114) Budaya (*Culture*) memerlukan pengetahuan yang orang-orang gunakan untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.

Pengetahuan tersebut membentuk nilai, menciptakan sikap, dan mempengaruhi perilaku.

Dari definisi-definisi tersebut, ada 4 (empat) wujud budaya yang diungkapkan yaitu budaya sebagai seperangkat simbol-simbol, cara hidup, sistem yang terintegrasi dari perilaku-perilaku dan pemrograman pikiran secara kolektif. Selain itu, kebanyakan ahli antropologi sepakat bahwa (1) budaya dipelajari, bukan pembawaan sejak lahir, (2) berbagai aspek budaya saling berhubungan, (3) kebudayaan adalah berbagi, dan (4) kebudayaan menentukan batas-batas kelompok-kelompok yang berbeda.

Setiap masyarakat bangsa memiliki budaya yang sifatnya khas dan membedakannya dari masyarakat bangsa yang lain. Budaya pada umumnya diartikan sebagai persepsi yang sama di kalangan masyarakat mengenai makna hakiki kehidupan bermasyarakat. Meskipun tidak dapat dinyatakan secara aksiomatis, budaya suatu masyarakat terdiri dari nilai-nilai, pemahaman, asumsi, dan tujuan yang diakui dan diterima sebagai milik bersama. Melalui proses sosialisasi dan institusionalisasi, budaya diwariskan oleh satu generasi yang lebih tua kepada generasi yang lebih muda dan pewarisan itu terus berlanjut meskipun karena tuntutan zaman mungkin saja terjadi perubahan tertentu. Setiap warga masyarakat diharapkan dan bahkan dituntut melakukan internalisasi kultural sehingga diakui, diterima, dan digunakan untuk menentukan sikap, kode etik, dan harapan. Dengan kata lain, digunakan sebagai penuntun dan

pengendali perilaku. Artinya, budaya mempunyai fungsi yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat.

Fungsi budaya dalam kehidupan bermasyarakat adalah sebagai berikut:

- 1) Penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan yang benar dan salah, yang pantas dan tidak pantas, serta yang wajar dan tidak wajar, yang sopan maupun tidak sopan, serta yang dibenarkan dan dilarang.
- 2) Instrumen untuk mempertahankan jati diri. Kebanggaan menjadi warga masyarakat bangsa tertentu adalah salah satu manifestasinya,
- 3) Penumbuhan komitmen sosial dalam berbagai bidang kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi, pendidikan, dan berbagai bidang lainnya. Misalnya, komitmen untuk taat kepada dan mendukung pemerintah yang sah, mendukung proses demokratisasi, terlibat dalam proses pertumbuhan ekonomi, memperjuangkan pendidikan yang makin bermutu bagi generasi muda, serta mendukung dan turut berpartisipasi dalam program keluarga berencana nasional.
- 4) Perekat rasa kebersamaan. Bentuknya antara lain berupa kesediaan untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan solidaritas sosial, serta tidak menonjolkan egosentrisme dan sikap yang individualistis.

- 5) Sebagai pengganti mekanisme pengendalian yang formalistis dan mengembangkan kemampuan untuk memantau diri sendiri (*self-monitoring*).

Setiap masyarakat mempunyai cara dan gaya tersendiri untuk membuat berfungsinya budaya sebagaimana mestinya. Dengan demikian, salah satu pesan yang ingin disampaikan oleh pemahaman fungsi-fungsi tersebut ialah bahwa satu masyarakat bangsa tidak boleh menyatakan budaya masyarakat bangsa lain baik atau tidak baik. Pada tingkat analisis yang sangat sederhana dapat dikatakan bahwa budaya mengandung elemen-elemen yang baik apabila diterima oleh masyarakat yang bersangkutan dan tidak baik apabila ditolak oleh bangsa tersebut.

b. Unsur-Unsur Budaya

Ada banyak unsur-unsur yang tercakup dalam luasnya definisi budaya, salah satunya adalah menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:51) unsur-unsur budaya adalah sebagai berikut:

- 1) Kehidupan material atau Budaya Material (*material elements*)

Kehidupan material mengacu pada teknologi-teknologi yang digunakan untuk membuat, mendistribusikan dan mengkonsumsi barang-barang dan jasa-jasa di dalam masyarakat. Pengertian teknologi dalam hal ini tidak terbatas pada perangkat keras seperti mesin dan peralatan tetapi juga perangkat yaitu metode-metode, proses-proses dan teknik-teknik. Ibu-ibu di Indonesia lebih senang membuat makanan dengancara meracik sendiri bumbu-bumbunya

lalu diolah – karena memasak makanan adalah sebuah seni dan pelayanan kepada keluarga, sedangkan ibu-ibu di Amerika Serikat lebih senang membuat makanan dari bahan-bahan makanan yang sudah siap diproses – sehingga lebih praktis dan menyenangkan bagi mereka.

Distribusi barang-barang di negara-negara yang masih terbelakang, infrastruktur dan peralatan transportasi daratnya juga masi terbelakang/terbatas, maka cara mendistribusikan barang-barang kebanyakan menggunakan kendaraan-kendaraan kecil seperti sepeda, gerobak, sepeda motor, truk-truk ukuran kecil atau mobil *pick-up* dan kereta api yang sudah kuno. Sedangkan di negara-negara maju, infrakstruktur dan peralatan transportasi darat jauh lebih maju, distribusi barang-barang dapat menggunakan truk-truk ukuran besar maupun kereta api yang relatif jauh lebih cepat di negara-negara maju, karena mempunyai daya beli yang tinggi, meminta produk-produk dalam kemasan yang praktis seperti misalnya kemasan yang mudah dibuka dan setelah dipakai lalu mudah dibuang. Sedangkan konsumen di negara-negara yang terbelakang, karena pertimbangan faktor ekonomis lebih menonjol, mereka minta produk-produk minuman ringan dikemas dalam kemasan yang dapat diisi ulang karena mereka hanya membayar harga isinya saja sehingga lebih murah – disini pertimbangan faktor ekonomis lebih dominan daripada faktor kenyamanan.

2) Bahasa (*language*)

Unsur budaya ini sangat penting untuk dipahami oleh para pemasar internasional karena penggunaan bahasa sebagai alat komunikasi pemasaran dan kemungkinan perbedaan-perbedaan bahasa yang paling banyak digunakan antara satu pasar negara dengan pasar negara lain. Dalam hal ini, perlu diingat bahwa bahasa dapat berbentuk bahasa lisan/tulisan dan berbentuk bahasa isyarat (*silent language*). Kerumitan bahasa pada pemasaran internasional karena di beberapa negara terdapat lebih dari satu bahasa resmi dan bahkan ada bangsa-bangsa yang menggunakan bahasa yang sama, makna-makna dan ekspresi-ekspresi bisa berbeda. Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:53) mengemukakan sebuah contoh: Swiss dengan jumlah penduduk sebesar 7.3 juta jiwa memiliki 4 (empat) bahasa resmi yaitu Jerman (dipakai oleh 63.7% penduduk), Prancis (19.2%), Italia (10%), dan Rumania (1%).

Contoh dari bangsa-bangsa yang menggunakan bahasa yang sama namun makna dan ekspresi bisa berbeda adalah Bahasa Inggris, misalnya ada anekdot mengenai Bahasa Inggris, yang diucapkan oleh orang Australia mungkin berbeda dengan yang diucapkan oleh orang Singapura dalam mengucapkan kalimat “*I want to go today*” (diucapkan oleh orang Singapura sebagai “*ai won to go tudei*” yang artinya saya ingin pergi hari ini; namun orang

Australia mengucapkannya sebagai “ai won to go tu dai” yang bagi orang Singapura berarti “saya ingin pergi untuk mati”).

Dalam mengatasi kerumitan bahasa pada pemasaran internasional, Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:53) menyarankan: (1) gunakan kata-kata yang sederhana dan hati-hati jika menggunakan idiom; (2) gunakan kalimat sederhana – hindari penggunaan anak-anak kalimat; (3) hindari penggunaan referensi berdasarkan budaya tertentu; (4) pahami orang asing (*understanding the foreigner*). Penggunaan nama merk, logo, maupun pada saat melakukan terjemahan sebuah komunikasi khususnya iklan juga perlu diperhatikan.

3) Interaksi Sosial (*Social Interaction*)

Dalam hal ini, mungkin ekspresi yang paling penting sekali adalah konsep kekeluargaan (*concept of kinship*). Di kebanyakan negara-negara barat, unit-unit keluarga umumnya berbentuk keluarga inti (*nuclear family*) yang hanya terdiri dari orang tua dan anak-anak mereka. Anak-anak bila telah berkeluarga akan keluar meninggalkan orang tua mereka dan membentuk keluarga inti baru. Sedangkan di kebanyakan negara-negara Asia, banyak unit-unit keluarga yang berbentuk keluarga besar (*extended family*) yang terdiri dari orang tua, sebagai “*god parent*”, dan anak-anak yang sudah berkeluarga maupun yang belum. Jadi, anak-anak yang sudah berkeluarga juga tetap berkumpul dalam suatu keluarga besar .

Pengaruhnya terhadap pemasaran internasional adalah pada jenis produk yang diminta dan proses keputusan pembelian. Pada unit keluarga inti, mereka memerlukan produk-produk yang relatif kecil sesuai dengan kebutuhan mereka, sedangkan pada keluarga besar, dibutuhkan produk-produk yang berukuran relatif besar seperti misalnya ukuran kulkas, perangkat meja makan, dan sebagainya.

Aspek yang penting lainnya dari interaksi sosial adalah kelompok-kelompok acuan (*reference group*) yaitu sekumpulan orang-orang yang dijadikan pedoman dalam nilai-nilai dan sikap-sikap. Kelompok-kelompok acuan ini akan mempengaruhi pola-pola perilaku konsumsi orang-orang yang berorientasi pada kelompok acuannya. Pengetahuan akan kelompok-kelompok acuan ini sangat berguna dalam menentukan konsep *positioning* dan strategi terutama yang berkaitan dengan kampanye periklanan.

4) Estetika (*Aesthetics*)

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:54) menyatakan bahwa unsur budaya ini mengacu kepada ide-ide dan persepsi-persepsi yang dikuatkan oleh sebuah budaya dalam hal kecantikan dan selera yang baik. Preferensi-preferensi estetika berbeda dari satu budaya ke budaya lain; misalnya di wilayah Asia Pasifik, ekspresi-ekspresi estetika didorong oleh tiga prinsip yaitu (1) kompleksitas dan dekorasi (bentuk-bentuk jamak, ukuran-ukuran, dan warna-

warna), (2) keserasian, (3) tampilan-tampilan alami (misalnya gunung, -gunung, bunga-bunga, pohon-pohon).

Makna warna bisa juga berbeda-beda bagi berbagai bangsa: Misalnya, warna hitam berarti 'kejantanan' bagi orang Hongkong dan Amerika Serikat, sedangkan bagi orang-orang Brasil berarti 'formal'. Warna hitam juga berarti 'duka cita' di Amerika dan Meksiko. Berarti jika ingin mengembangkan suatu produk dengan kemasan tertentu di Amerika dan Meksiko sebaiknya tidak menggunakan warna hitam sebagai warna dominan. Sebaliknya di Timur Tengah dan negara dengan mayoritas beragama Islam, suatu produk dengan kemasan hijau akan menarik dan lebih disukai, karena warna hijau bagi Muslim dianggap sebagai warna yang baik. Selain warna, diperlukan juga untuk memahami bentuk-bentuk atau simbol-simbol tertentu yang dianggap sensitif atau keramat yang tidak boleh digunakan secara sembarangan dan masih banyak lagi contoh-contoh yang memang harus dipelajari dan diketahui jika ingin melakukan negosiasi atau kerja sama lintas batas negara agar produk yang ditawarkan dapat di terima dengan baik oleh konsumen pada negara yang dituju.

5) Agama (*Religion*)

Unsur budaya ini memainkan peran yang penting dalam membentuk perilaku konsumen dan para pebisnis. Pengaruh agama tersebut antara lain mempengaruhi motif-motif pembelian (*buying*

motive), adat-adat kebiasaan, norma-norma serta kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam sebuah masyarakat. Donald A. Ball dan Wendell H. Muchloch dalam Sukardi dan Sari (2007:135) membahas beberapa agama besar di dunia dan relevansinya terhadap dunia bisnis:

a) Islam

Dalam dunia bisnis global, perbedaan antara ajaran Sunni dan Syiah membawa pengaruh pada bisnis. Meskipun Sunni dan Syiah memiliki kepercayaan yang sama pada ajaran dasar Islam tetapi Sunni memiliki keyakinan bahwa sepanjang Muslim menerima Allah, maka mereka bebas menginterpretasikan ajarannya. Sementara itu, golongan Syiah mendesak agar mereka memiliki tokoh atau otoritas orang suci (Ayatollah). Pengaruh dua golongan ini terlihat jelas di Iran. Ketika tahun 1979 Pepsi dan Coca Cola dilarang masuk Iran, tetapi begitu ada pergantian pemimpin spiritual Iran pada tahun 1993 Pepsi dan Coca Cola kembali ke Iran dan sekarang sangat populer di Iran. Tetapi kondisi ini bisa saja berubah manakala pemimpin spiritual Iran berganti.

b) Kristen

Pemeluk Kristen memiliki etos kerja sebagai tugas umat Kristen untuk memuliakan Tuhan dengan bekerja keras dan mempraktekan prinsip-prinsip kekristenan. Tentu hal ini akan

menguntungkan pada dunia bisnis. Karena untuk berhasil dalam bisnis, diperlukan kerja keras dari pelaku-pelakunya. Prinsip-prinsip kekristenan mengenai integritas, kejujuran, kerajinan, dan kasih terhadap sesama, terbukti telah memberikan *insight* bagi pelaku bisnis untuk menjalankan bisnis dengan baik dan penuh tanggung jawab.

c) Hindu

Sistem kasta adalah hal yang paling tampak dalam ajaran Hindu. Sistem kasta yaitu aspek dalam agama Hindu yang membagi seluruh masyarakat menjadi empat kelompok (ditambah yang diluar) dan masing-masing ditugasi golongan pekerjaan tertentu. Kedudukan dalam kasta ini dibawa sejak lahir demikian pula pekerjaan seseorang dalam kasta tersebut. Meskipun pemerintah dengan mayoritas agama Hindu telah melarang diskriminasi ini, akan tetapi jika manajer memaksakan untuk menugaskan seseorang dari kasta yang lebih rendah ke dalam kelompok kerja yang di dominasi kasta yang lebih tinggi akan menimbulkan stres dan tekanan tersendiri bagi karyawan tersebut, demikian pula sebaliknya.

d) Budha

Salah satu ajaran Budha yang menguntungkan bagi pengusaha atau perusahaan yang memiliki karyawan yang beragama Hindu atau Budha bahwa apabila orang tidak

memiliki keinginan maka mereka akan menderita. Sehingga hal ini bisa menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan mereka memiliki motivasi dalam bekerja.

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:55) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) buah unsur dalam agama-agama yaitu: (1) sebuah organisasi yang terstandarisasi (*standardized organization*) seperti pendeta/ulama, gereja/masjid/vihara serta upacara-upacara ritual; (2) aturan-aturan moral yang mengatur perilaku yang baik (*moral rules of good behaviour*); dan (3) penjelasan (*explanation*) seperti misalnya Tuhan adalah pencipta alam semesta.

Hal-hal yang bersifat tabu dalam agama seringkali memaksa perusahaan untuk menyesuaikan program bauran pemasarannya. Banyak contoh mengenai pengaruh budaya negara lain terhadap bisnisnya. Misalnya sistem budaya di India yang mayoritas beragama hindu tidak boleh mengonsumsi daging sapi, karena sapi adalah hewan yang dianggap keramat oleh masyarakat hindu. Sehingga saat Mcdonald akan membuka gerai restorannya, yang di negara lain mengandung sapi, harus menyesuaikan menu tersebut dengan budaya masyarakat sekitar dengan cara menggantinya dengan daging ayam yang lebih universal sifatnya. Itu adalah salah satu contoh bagaimana lingkungan budaya mempengaruhi strategi bisnis. Karena apabila Mcdonald memaksakan diri untuk memasarkan *beef burger*-nya, maka kelangsungan usahanya di India bisa saja terancam karena

bisa dipastikan akan menuai protes dari masyarakat. Demikian juga dengan produk-produk babi yang haram bagi kaum muslim sehingga pemasar juga harus berhati-hati dalam bauran pemasaran mereka di negara-negara yang mayoritas adalah muslim. Norma-norma agama juga mempengaruhi kampanye periklanan baik dari segi pesan dan kreatif.

6) Pendidikan (*Education*)

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:55) menyatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu alat utama untuk menyalurkan budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dua aspek pendidikan yang harus diperhatikan oleh para pemasar internasional yaitu tingkat dan mutu/kualitas pendidikan. Namun, diantara kedua aspek tersebut, aspek tingkat pendidikan lebih bermakna bagi pemasar internasional dibandingkan dengan aspek kualitas pendidikan karena tingkat pendidikan berkaitan dengan tingkat melek huruf sedangkan kualitas pendidikan berkaitan dengan kualitas para hasil didik yang selanjutnya akan menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Menurut Kristanto (2011:58) tingkat melek huruf berbanding lurus dengan tingkat perkembangan perekonomian suatu bangsa, artinya, semakin tinggi tingkat perekonomian suatu bangsa maka semakin tinggi pula tingkat melek huruf bangsa tersebut. Perbedaan tingkat pendidikan berbagai bangsa di dunia menyebabkan bauran pemasaran yang digunakan juga

berbeda-beda terutama dalam unsur produk dan komunikasi pemasaran.

7) Sistem-Sistem Nilai (*Value System*)

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:58) menyatakan bahwa: “Semua budaya memiliki sistem-sistem nilai yang membentuk norma-norma dan standar-standar bagi para anggota masyarakat. Norma-norma ini akan mempengaruhi sikap-sikap anggota masyarakat tersebut terhadap objek-objek dan kode-kode perilaku. Sistem-sistem nilai cenderung berakar kuat. Nilai-nilai inti bersifat hakiki untuk identitas dan *inner self* seseorang”. Bagi para pemasar, suatu perbedaan nilai yang krusial adalah suatu sikap budaya terhadap perubahan. Masyarakat yang menolak untuk berubah pada umumnya juga kurang berkeinginan untuk menerima produk-produk atau proses-proses produksi baru. Selanjutnya Terpstra dan David dalam Kristanto (2011:58) menyarankan beberapa pedoman yang berguna untuk menerapkan inovasi dalam budaya-budaya yang memusuhi perubahan: (1) Identifikasi hambatan-hambatan untuk berubah; (2) Tentukan rintangan-rintangan budaya yang ditemui; (3) Uji dan demonstrasikan efektivitas inovasi dalam budaya *host country*; dan (4) Carilah nilai-nilai yang dapat digunakan untuk mendukung inovasi yang diusulkan.

c. Keberagaman Budaya

Menurut Luthans dan Doh (2014:115) terdapat banyak cara untuk menguji keberagaman budaya dan dampaknya terhadap manajemen internasional. Budaya dapat mempengaruhi transfer teknologi, sikap manajerial, ideologi manajerial, bahkan hubungan bisnis dan pemerintah. Budaya memiliki pengaruh yang cukup tinggi dalam mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku seseorang. Sebagai contoh pada **Tabel 3** dijelaskan tentang pebandingan nilai-nilai budaya paling utama di Amerika Serikat, Jepang, dan negara-negara Arab. Budaya mempengaruhi sejumlah bisnis terkait dengan aktivitasnya, bahkan termasuk cara berjabat tangan. Dampak budaya pada manajemen internasional direfleksikan oleh keyakinan dasar dan perilaku.

Tabel 3: Contoh Aktivitas Keberagaman Budaya

Budaya	Cara Berjabat Tangan
Amerika Serikat	Tegas
Asia	Sopan (berjabat tangan tidak lumrah dan membuat tidak nyaman bagi beberapa negara; kecuali di Korea, yang biasanya berjabat tangan dengan tegas)
Inggris	Lembut dan Pelan
Prancis	Ringan dan Cepat (tidak menunjukkan sesuatu yang superior); diulang saat bertemu dan saat berpisah
Jerman	Kasar dan Tegas; diulang saat bertemu dan berpisah
Amerika Latin	Genggaman yang moderat; sering diulang
Timur Tengah	Sopan; sering diulang
Afrika Selatan	Ringan/Lembut; lama dan terlibat

Sumber: Luthans dan Doh (2014:115)

d. Budaya Berkonteks Tinggi dan Rendah

Edward T. Hall dalam Keegan (1995:112) menyarankan konsep konteks tinggi dan rendah sebagai salah satu cara untuk memahami orientasi budaya yang berbeda. Dalam konteks budaya rendah, pesan nyata; kata-kata membawa sebagian besar informasi dalam komunikasi. Dalam konteks tinggi, tidak terlalu banyak informasi berada dalam pesan verbal. Masih banyak informasi berada dalam konteks komunikasi yang termasuk latar belakang, asosiasi, dan nilai-nilai dasar komunikasi.

Dalam konteks budaya rendah, persetujuan dibuat dengan informasi yang jauh lebih sedikit mengenai karakter, latar belakang, dan nilai-nilai peserta, keputusan lebih didasarkan pada fakta dan angka dalam permintaan pinjaman. Pada umumnya budaya konteks tinggi bekerja dengan pekerjaan administrasi formal yang lebih sedikit daripada yang dipandang perlu dalam budaya konteks rendah, seperti Amerika Serikat. Dalam budaya konteks tinggi, kata-kata seseorang bisa menjadi jaminannya. Kebutuhan untuk mengantisipasi penyimpangan dan menyediakan sanksi hukum eksternal tidak terlalu besar dalam budaya yang menekankan pada kewajiban dan kepercayaan sebagai nilai yang penting.

Dalam budaya ini, perasaan akan kewajiban dan kehormatan yang dimiliki bersama menggantikan sanksi hukum yang tidak bersifat personal, jadi perlu mengadakan negosiasi yang panjang dan mengulur-ulur waktu, yang tampaknya tidak pernah menyinggung masalah

sebenarnya. Sebagian dari tujuan negosiasi bagi seseorang dari budaya konteks tinggi adalah mengenal mitra potensial.

Tabel 4: Perbandingan Budaya Berkonteks Tinggi dan Rendah

Faktor/Dimensi	Budaya Berkonteks tinggi	Budaya Berkonteks Rendah
Pengacara	Kurang Penting	Amat Penting
Kata-kata seseorang	Ikatan bagi dirinya	Tidak dapat diandalkan; “minta bukti tertulis”
Tanggung jawab terhadap kesalahan organisasi	Dipikul oleh tingkat tertinggi	Didorong ke tingkat paling bawah
Ruang	Napas orang yang berbicara dengan kita terasa	Orang mempunyai ruang pribadi seperti gelembung dan menolak kalau ada yang ingin memasukinya
Waktu	Polikronik – segala sesuatu dalam kehidupan harus ditangani dalam arti waktu itu sendiri	Monokronik – waktu adalah uang Linier – satu persatu
Negosiasi	Berkepanjangan – tujuan utama adalah semua pihak saling mengenal	Secepat mungkin
Persaingan kompetitif	Jarang terjadi	Biasa dilakukan
Negara/wilayah	Jepang, Timur Tengah	Amerika Serikat, Eropa Utara

Sumber: Keegan (1995:113)

e. Hambatan-Hambatan Budaya yang Mempengaruhi Negosiasi pada Pemasaran Internasional

Budaya mempengaruhi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan suatu bangsa atau suku bangsa, namun dalam sebuah bangsa atau suku bangsa masih bisa terjadi perbedaan-perbedaan dalam nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan antara individu bangsa atau

suku bangsa yang disebabkan oleh faktor kepribadian yang berbeda-beda. Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:64) mengatakan bahwa negosiasi-negosiasi tidak terjadi antara stereotip-stereotip nasional (bangsa); negosiasi-negosiasi dilakukan antara individu-individu, dan faktor budaya sering kali membuat perbedaan-perbedaan yang sangat besar.

Sekali lagi ditekankan bahwa perusahaan tidak melakukan negosiasi melainkan oranglah yang melakukannya. Pertimbangan budaya para pelanggan dan mitra bisnis, tetapi perlakukan mereka sebagai individu. Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:65) mengemukakan dan membahas empat jenis masalah dalam negosiasi bisnis internasional yang disebabkan oleh perbedaan-perbedaan budaya yaitu masalah pada: perbedaan bahasa, perilaku-perilaku nonverbal, nilai-nilai serta proses-proses berpikir dan pengambilan keputusan.

Perbedaan Bahasa. Masalah penting yang dapat terjadi karena adanya perbedaan Bahasa diantara pihak-pihak yang melakukan negosiasi adalah percakapan sampingan (*side conversation*) yang menggunakan bahasa mereka sendiri yang tidak dapat dimengerti oleh pihak lawan negosiasinya (*counterparty*). Percakapan ini menimbulkan prasangka yang negatif bahwa pihak yang melakukannya sedang melakukan komunikasi atau diskusi rahasia yang harus diwaspadai. Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:65) menyatakan bahwa ini merupakan kesalahan yang sering dilakukan oleh orang Amerika karena

tujuan percakapan sampingan bisa justru untuk mengatasi masalah perbedaan bahasa dengan cara anggota yang memahami ucapak pihak *counterparty* menerjemahkannya kepada anggota tim lainnya yang kurang paham atau antara mereka sedang terjadi perbedaan pendapat yang justru merupakan peluang yang baik bagi tim negosiasi lawan.

Perilaku-perilaku nonverbal. Hal ini tercermin misalnya dalam perbedaan sikap pada saat berdiam diri selama proses negosiasi, perilaku interupsi, raut muka pada saat menatap, dan sentuhan. Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:65) mengutip dan melakukan pembahasan sebuah hasil penelitian yang sistematis yang dilakukan dengan lebih dari 1000 pebisnis sebagai responden di 15 negara dengan 18 budaya selama lebih dari 20 tahun dan dalam ringkasannya memperlihatkan perilaku yang banyak digunakan oleh para responden adalah dengan melakukan interupsi dan tatapan muka.

Nilai-nilai. Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:65) menyatakan dan membahas empat nilai yaitu objektivitas, daya saing (*competitiveness*), kesetaraan dan ketepatan waktu (*punctuality*). Mengenai objektivitas, orang Amerika Serikat membuat keputusan berdasarkan data nyata, sedangkan Cina, Amerika keturunan Amerika Latin, Spanyol, dan Filipia lebih kepada pertimbangan ketertarikan hubungan.

Perbedaan pada proses berpikir dan pengambilan keputusan. Ketika menghadapi sebuah tugas negosiasi yang rumit, kebanyakan

bangsa Barat membagi tugas besar ke dalam serangkaian tugas kecil. Isu-isu mengenai mengenai harga, pengiriman, jaminan dan kontrak-kontrak pelayanan mungkin diselesaikan satu demi satu sehingga persetujuan akhir merupakan penjumlahan dari serangkaian persetujuan-persetujuan yang lebih kecil. Berbeda dengan orang Barat, orang Asia lebih sering mengambil seluruh isu-isu yang dibicarakan sekaligus tanpa ada urutan dan konsesi dibuat atas semua isu secara keseluruhan pada akhir diskusi. Jadi orang Barat menggunakan pendekatan urutan (*sequential approach*) sedangkan orang Timur menggunakan pendekatan holistik (menyeluruh). Atas dasar tersebut, Cateora dan Graham dalam Kristanto (2011:68) mengemukakan dan membahas empat langkah menuju negosiasi bisnis internasional yang lebih efektif dan efisien yaitu (1) pemilihan anggota tim negosiasi yang tepat, (2) manajemen pranegosiasi yang meliputi pelatihan, persiapan dan manipulasi cara-cara negosiasi, (3) manajemen proses negosiasi yaitu hal-hal yang terjadi di meja perundingan, serta (4) prosedur dan praktik-praktik tindak lanjut yang tepat.

2. Negosiasi Bisnis

a. Pengertian negosiasi

Negosiasi adalah sebuah proses yang terjadi antara dua pihak atau lebih, yang pada mulanya memiliki pemikiran berbeda hingga akhirnya mencapai kesepakatan menurut Jackman (2004:8). Ketika akan melakukan pemasaran internasional, bukan hanya memerlukan

kompetensi teknis yang mendalam, tetapi juga kompetensi untuk berinteraksi dengan orang-orang dari berbagai latar belakang dan budaya yang berbeda. Sibenius (2002:4) menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi negosiasi bisnis secara signifikan dan tak terduga.

Suatu proses negosiasi selalu melibatkan dua orang atau lebih. Negosiasi merupakan proses untuk mendapatkan kesepakatan terbaik antara dua kepentingan atau lebih. Negosiasi merupakan interaksi antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai suatu kesepakatan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Menurut Robbins dalam Sopiah (2008:64) menawarkan dua strategi negosiasi, yang meliputi:

- 1) **Tawar menawar distributif** artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (situasi kalah menang)
- 2) **Tawar menawar integratif** artinya perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.

Tabel 5: Tawar-menawar distributif dan integratif

Ciri tawar menawar	Tawar Menawar Distributif	Tawar Menawar Integratif
Sumber daya yang tersedia	Jumlah tetap sumber daya untuk dibagi	Jumlah variabel sumber daya untuk dibagi
Motivasi primer	Saya menang anda kalah	Saya menang anda menang
Kepentingan primer	Saling berlawanan	Saling cocok atau sama dan sebangun
Fokus hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang

Sumber: Sopiah (2008:64)

b. Pengertian Bisnis

Hughes dan Kapoor dalam Alma (2007:21) menyatakan bahwa bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (*Business is the organized effort of individuals to produce and sell for a profit, the goods and services that satisfy society's or within an industry*).

Menurut Chwee T. Huat dalam Sukardi dan Sari (2007:2) mendefinisikan bisnis sebagai suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Sebagai sebuah sistem berarti setiap tindakan yang diambil dalam bisnis akan berakibat pada sistem sosial yang lebih luas lagi karena sistem bisnis berhubungan dengan sistem politik dan hukum.

Menurut Jeff Madura dalam Sukardi dan Sari (2007:2) juga mendefinisikan bisnis adalah suatu organisasi, badan usaha atau perusahaan yang menyediakan barang dan jasa yang diinginkan oleh konsumen. Kemudian pendapat terakhir adalah menurut Sukardi dan Sari (2007:3) yang mendefinisikan bahwa bisnis adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan nilai suatu barang atau jasa yang dilakukan oleh individu ataupun kelompok dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendapatkan keuntungan bagi dirinya atau organisasinya, melalui proses transaksi.

c. Tujuan dan Fungsi Bisnis

Menurut Steinhoff dalam Solihin (2014:5) fungsi yang dilakukan aktivitas bisnis dapat dikelompokkan ke dalam tiga fungsi dasar, yaitu:

1) *Acquiring raw material* (Memperoleh bahan baku)

Perusahaan yang bergerak di bidang industry manufaktur akan berusaha memperoleh bahan baku dengan harga optimal serta terjaga kesinambungan pasokannya. Harga perolehan bahan baku yang lebih tinggi daripada pesaing memiliki potensi untuk menyebabkan perusahaan kehilangan daya saing di pasar global. Di sisi lain, pasokan bahan baku yang tidak berkesinambungan akan sangat mempengaruhi keberlanjutan produksi.

2) *Manufacturing raw materials into products* (Mengolah bahan baku menjadi produk)

Setelah bahan baku diperoleh, perusahaan akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk. Misal perusahaan mi instan mengolah bahan baku tepung terigu menjadi mi instan dengan diberi variasi bumbu.

3) *Distributing products to consumers* (Mendistribusikan produk kepada konsumen)

Produk yang dihasilkan perusahaan selanjutnya didistribusikan kepada konsumen. Kegiatan distribusi produk dari produsen kepada konsumen melibatkan perusahaan bisnis

lainnya seperti perusahaan distributor, ekspedisi, asuransi, grosir, toko pengecer, dll.

d. Negosiasi bisnis

Negosiasi internasional adalah negosiasi antara berbagai negara dan wilayah. Karena sistem perbedaan politik dan ekonomi dunia, mereka memiliki sejarah berbeda dan tradisi budaya. Negosiasi lintas budaya menjadi lebih rumit karena bermacam-macamnya unsur-unsur budaya. Ketika melakukan kerja sama lintas budaya, negosiasi bisnis dan negosiasi multilateral menjadi penting.

Gulbro & Herbig (1998:265) menunjukkan bahwa untuk mencapai kesepakatan yang sukses, penting untuk menghilangkan cara pandang bersaing antara perwakilan kedua belah pihak. Dari pembahasan tersebut, negosiasi bisnis merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih yang bersifat komersil dan mempunyai tujuan dan kepentingan masing-masing pihak untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.

3. SWOT

a. Analisis SWOT

Pearce II dan Robinson Jr (2013:156) menyatakan Analisis SWOT adalah teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara umum secara tepat mengenai situasi strategis perusahaan, analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya

internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Menurut Assauri (2013:72) analisis SWOT adalah suatu alat yang dipergunakan untuk mengevaluasi keadaan dari suatu perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi, bahwa strategi yang efektif untuk mendorong kegiatan organisasi perusahaan dapat berjalan dengan baik dan secara tepat. Diantaranya adalah sumber-sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan), dan keadaan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu diperhatikan faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT menurut Fahmi (2016:310), yaitu:

- 1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup

lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2) Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan.

Berikut ini merupakan penjelasan SWOT menurut Pearce II dan Robinson Jr. (2014:156). yaitu :

a) Kekuatan (*strengths*)

Merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

b) Kelemahan (*weaknesses*)

Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap

pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

c) Peluang (*opportunities*)

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

d) Ancaman (*threats*)

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Jadi, analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor

lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dunia bisnis serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategis suatu organisasi.

b. Matriks SWOT

Menurut David (2006:284), Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan dan mengembangkan empat tipe strategi: SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*). Mencocokkan faktor eksternal dan internal adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik.

Tabel 5: Model Matrik Analisis SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi S-O (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi W-O (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T)	Strategi S-T (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi W-T (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Sumber: David (2006:287)

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT menurut David (2006:287) diatas:

1. Strategi S-O (*Strength and Oppurtunity*).

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strength*) yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*).

2. Strategi S-T (*Strength and Threats*).

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki untuk menghindari berbagai ancaman (*threats*).

3. Strategi W-O (*Weakness and Oppurtunity*).

Merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi berbagai kelemahan (*weakness*) sumber daya internal yang dimiliki perusahaan saat ini.

4. Strategi W-T (*Weakness and Threats*).

Merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (*defensive*) serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan ancaman.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian deskriptif adalah /berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Menurut Hadari dalam Simamora (2005:107) menyatakan bahwa riset deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian (orang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Selain itu, semua data yang akan dikumpulkan memiliki kemungkinan menjadi kunci pada apa yang diteliti. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut dapat berasal dari wawancara, catatan di lapangan, foto, video, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. Pemilihan metode penelitian ini disesuaikan dengan dengan permasalahan yang akan diteliti. Peneliti akan mengobservasi dan mengamati permasalahan dengan terjun langsung ke lapangan. Sugiyono (2013:14) mendefinisikan metodologi kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan

dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Sependapat dengan definisi tersebut Kirk dan Miller (1986:9) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Metode penelitian yang digunakan akan disesuaikan dengan permasalahan serta pengalaman peneliti pada saat melakukan penelitian di lapangan. Hal ini disebabkan karena hal yang akan diteliti merupakan fenomena yang sifatnya tidak pasti. Peneliti memilih metode kualitatif karena menyesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti. Pemilihan metode penelitian yang tepat dan sesuai dengan pokok bahasan yang diteliti, akan membantu peneliti untuk mendapatkan data yang relevan dan tepat sesuai dengan permasalahan.

B. Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2007:5), fokus penelitian kualitatif dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif, dan sekaligus membatasi penelitian guna memilih data yang relevan dan yang tidak relevan. Selain itu fokus penelitian sangat penting untuk dijadikan sebagai sarana untuk memandu dan mengarahkan jalannya penelitian agar lebih terarah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah dibuat untuk menjelaskan penerapan lintas budaya dalam kegiatan negosiasi bisnis pada perusahaan multinasional studi pada PT. Aerofood

Indonesia unit Denpasar, maka adapun fokus atau variabel yang mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penerapan unsur-unsur budaya dalam proses negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia yang meliputi kehidupan material (*material elements*), bahasa (*language*), interaksi sosial (*social interaction*), estetika (*aesthetics*), agama dan kepercayaan (*religion*), pendidikan (*education*), dan nilai-nilai (*values*). Penerapan lintas budaya dalam kegiatan negosiasi bisnis pada PT. Aerofood Indonesia:
2. Hambatan budaya yang dihadapi dalam proses melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional pada PT. Aerofood Indonesia yang meliputi perbedaan bahasa, perilaku-perilaku nonverbal, nilai-nilai serta proses berpikir dan pengambilan keputusan.
3. Analisis strategi yang diterapkan oleh PT. Aerofood Indonesia saat proses negosiasi bisnis lintas budaya dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada perusahaan *inflight catering service* PT. Aerofood Indonesia (ACS/Aerowisata *Catering Service*), anak perusahaan PT. Aerowisata yang saham penuhnya dipegang oleh PT Garuda Indonesia. PT. Aerofood Indonesia (ACS) beralamat di Ngurah Rai *International Airport*, Denpasar – Bali. Peneliti memilih lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Ketertarikan penulis untuk mengetahui peran penerapan lintas budaya dalam kegiatan negosiasi bisnis pada perusahaan multinasional yang dilakukan pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar.
2. PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar merupakan salah satu unit/cabang PT. Aerofood Indonesia yang merupakan no. 2 terbesar di Indonesia, setelah Jakarta. PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar juga memiliki penerbangan internasional yang cukup padat mengingat banyaknya turis asing yang datang ke Pulau Bali setiap tahunnya.
3. PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar juga telah mendapat banyak kepercayaan dan diakui melalui penerimaan *awards* dan *appreciation letter* yang berasal tidak hanya dari maskapai penerbangan domestik namun juga internasional.

D. Sumber Data

Menurut Purhantara (2010:79) sumber data di dalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian. Oleh karenanya, sumber data menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Sumber data terdiri dari :

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian integral dari proses penelitian

bisnis dan yang seringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku dan kejadian, dan hasil pengujian (Indartono dan Supomo dalam Purhantara, 2010:79)

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui informasi yang berasal dari fokus penelitian dan kebutuhan yang telah ditentukan. Informan dalam penelitian ini yaitu :

- a) *Customer Service Manager* PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar. Karena memiliki tugas utama dalam melakukan pengecekan dan bertanggung jawab dalam melakukan kontrol terhadap staf yang berhubungan langsung dengan *customer (customer relation office)*, jabatan tersebut dinilai cocok dan memiliki pengetahuan yang luas terkait penerapan lintas budaya dalam melakukan negosiasi bisnis dengan *customer* asing.
- b) *Customer Relationship Officer-Foreign Airlines* (karyawan dari Departemen *Customer Service*). Memiliki beban tugas untuk melakukan interaksi/kontak langsung dengan *customer*, karyawan tersebut memiliki akses langsung sebagai perantara komunikasi dan interaksi dengan *customer* sehingga sangat dibutuhkan pemahaman yang cukup agar mampu memberikan keberhasilan dalam negosiasi bisnis. Ada CRO khusus yang berfungsi menangani *customer* asing yang disebut CRO FA (*Foreign Airlines*).

- c) *Production Manager* PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar. Memiliki beban tugas sebagai seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap proses produksi *meals* untuk pesawat maka informan tersebut memiliki pengetahuan yang luas mengenai kebutuhan dan keinginan cita rasa dan rupa pada menu untuk masing-masing maskapai baik dalam negeri maupun luar negeri.
- d) *Menu Development* PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar. Karyawan ini memiliki beban tanggung jawab untuk merancang dan membuat komposisi/*recipe* makanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan yang diharapkan oleh *customer*. Sehingga memiliki pengetahuan yang cukup luas tentang perbedaan rasa dan rupa dari masing-masing *customers*.

2 Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas: struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Dengan kata lain data sekunder diperoleh penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (Indartono dan Supomo dalam Purhantara, 2010:79).

E. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah pelaksanaan pengumpulan data dalam rangka pengukuran dan pengujian hipotesa (Surakhmad, 2004:109). Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan oleh peneliti dalam penulisan skripsi ini adalah dengan metode Triangulasi, yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Purhantara (2010:81) Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data, dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (*interviewee*). Keberhasilan pengumpulan data dengan teknik wawancara bermula dari hubungan baik antara peneliti dengan subjek (responden)

2. Observasi (Pengamatan)

Menurut Purhantara (2010:87) Teknik ini adalah pengamatan dari peneliti terhadap obyek penelitiannya. Instrument yang digunakan adalah dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan maupun alat perekam. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci

mengenai perilaku (subjek), benda, atau kejadian (objek) daripada metode wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *recorder*, yang dipersiapkan karena adanya permintaan penyidik. Pembahasan di sini diarahkan dalam dokumen dalam arti jika peneliti menemukan *record*, tentu saja perlu dimanfaatkan. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moleong, 2007: 216-217)

4. Triangulasi

Peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti mengecek kembali hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dari para informan. Sugiyono (2013:423) menyatakan bahwa triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data dari sumber yang telah ada. Nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh meluas, tidak konsisten atau kontradiksi. Peneliti menggunakan triangulasi dalam pengumpulan data untuk memperoleh data yang lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dan membantu peneliti melakukan pengumpulan data. Instrumen penelitian pada penelitian ini yaitu:

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan pada saat wawancara dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

2. Alat pencatat dan alat perekam

Alat pencatat yang digunakan dalam penelitian ini adalah bolpoin dan buku catatan. Bolpoin digunakan peneliti untuk mencatat segala informasi yang ada di lapangan ke dalam buku catatan. Alat perekam yang digunakan adalah kamera dan *handphone*. Kamera digunakan untuk merekam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan data secara visual. *Handphone* juga bisa digunakan untuk merekam percakapan dan mencatat semua yang berhubungan dengan data yang dibutuhkan. Kedua instrumen ini digunakan untuk melengkapi dan membantu menyusun data, sehingga peneliti dapat menghindari kesalahan terhadap apa yang telah diamati.

3. Peneliti

Peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian ini. Dengan pengetahuan yang dimiliki, peneliti mengamati dan mengobservasi objek penelitian yang kemudian data yang telah didapat akan diolah menjadi hasil penelitian.

G. Metode Analisis Data

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:430) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian melalui tiga prosedur yaitu :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

3. Verifikasi Data atau Penarikan Kesimpulan (*Conclusion drawing/Verification*).

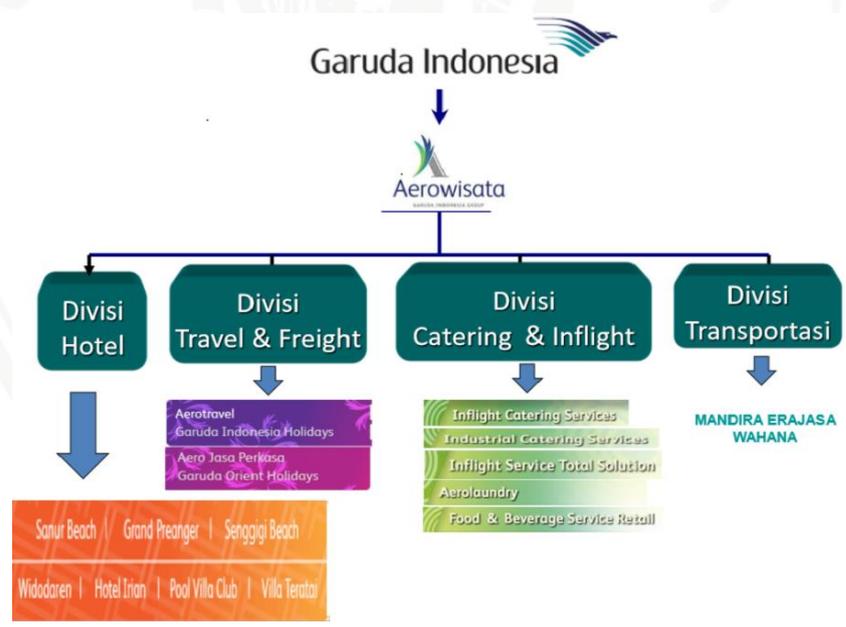
Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT. Aerofood Indonesia

PT. Aerofood Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *inflight catering service*. Kegiatan dari perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa makanan (*catering*) penerbangan yang dibangun untuk memenuhi kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta pelayanan kabin dan *laundry*. Sehingga, lingkup kegiatan perusahaan ini meliputi pengelolaan, penyiapan, sampai dengan pelayanan perbekalan untuk pesawat.



Gambar 2: Struktur anak perusahaan PT. Garuda Indonesia
Sumber: Data internal *company profile* (2017)

Holding Company dari PT. Aerofood Indonesia adalah PT. Aerowisata yang memiliki beberapa unit perusahaan dibawah pengawasannya. Beberapa

unit perusahaan tersebut bergerak dalam berbagai bidang, seperti *catering service*, *tour*, dan *travel* serta transportasi. Unit usaha yang bergerak di bidang *catering* adalah PT. Aerofood Indonesia. Shareholder PT. Aerofood Indonesia saat ini, secara penuh dimiliki oleh PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk (100%).

Dengan pengalamannya selama lebih dari 40 tahun sebagai penyedia *catering* untuk maskapai penerbangan bertaraf internasional, PT. Aerofood Indonesia merupakan bagian dari induk perusahaan maskapai penerbangan Garuda Indonesia telah berhasil dan selalu menjaga reputasi perusahaan untuk menghadirkan layanan kelas premium untuk produk makanan dan minuman terbaik di kelasnya.

Kesuksesan perusahaan dapat diketahui sejak berdirinya tahun 1974, di mana perusahaan memulai operasinya di bawah nama PT. Aero Garuda Dairy Farm bekerjasama dengan Dairy Farm, sebuah perusahaan *catering* yang berbasis di Hong Kong. Setelah sempat berubah nama menjadi PT Angkasa Citra Sarana Catering Serving, di tahun 1991 perusahaan ini beroperasi dengan label Aerowisata Catering Services (ACS).

ACS kemudian melakukan diversifikasi dengan menyediakan layanan *industrial catering* di tahun 2002, dan perusahaan mulai merintis bisnis *retail* F&B di tahun 2008. Dengan beragam kesuksesan yang terus diraih, perusahaan semakin mengembangkan divisi-divisi baru yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan perusahaan. Pada tahun 2009,

layanan manajemen *laundry* dan *in-flight logistic* memulai operasinya di bawah divisi yang diberi nama Garuda *Support*.

Dengan terus majunya perkembangan bisnis perusahaan, di tahun 2010 Aerowisata Group sebagai perusahaan induk meluncurkan logo perusahaan baru. Logo baru dimaksudkan untuk semakin memperkuat *image* perusahaan beserta anak-anak perusahaannya. Di tahun yang sama, ACS juga mengubah namanya menjadi PT. Aerofood Indonesia.

Logo perusahaan baru menunjukkan komitmen perusahaan yang lebih kuat dan juga menghembuskan semangat baru ke seluruh sendi perusahaan yang berbasis di Jakarta ini serta semakin membulatkan tekadnya untuk mengembangkan sayap bisnis perusahaan.

Masih di tahun 2010, PT. Aerofood Indonesia membuka kantornya di Denpasar, Surabaya, Medan, Balikpapan, Bandung, Yogyakarta dan Lombok. Di tahun 2014, cabang Pekanbaru direncanakan juga mulai beroperasi. Kini di tahun 2017, PT. Aerofood Indonesia memiliki lebih dari 5.500 staf profesional dan dikenal sebagai pemimpin dalam bisnis ini, dengan produk layanan premium *in-flight logistic* yang disajikan ke 40 perusahaan penerbangan komersil internasional dan domestik.

PT. Aerofood Indonesia juga menyediakan layanan *catering* untuk lebih dari 20 perusahaan *blue ribbon* di seluruh negeri. Berbekal kekuatan pendekatan terhadap *customer* yang luar biasa, di tahun 2013 PT. Aerofood Indonesia mendapat pengakuan 2013 *Indonesian Airline Support Service Provider* dari Frost & Sullivan.

Untuk rencana ke depan, PT. Aerofood Indonesia telah menyiapkan rencana untuk terus meningkatkan layanan berkualitas dengan secara proaktif menggali lebih banyak peluang bisnis dan mengembangkan pendekatan inovatif sebagai cara untuk selalu menjadi yang terdepan dalam memenuhi tuntutan dan ekspektasi pasar.

2. Visi dan Misi PT. Aerofood Indonesia

a. Visi

“Menjadi penyedia jasa makanan dan layanan berkualitas premium di Asia Tenggara”

b. Misi

- 1) Operasional yang prima kepada Garuda Indonesia dan *customer* lainnya.
- 2) Membangun kedekatan hubungan untuk kemitraan jangka panjang.
- 3) Memaksimalkan nilai-nilai perusahaan untuk kepentingan para *stakeholder* melalui implementasi I-FRESH sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*).

c. Budaya Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan masing-masing. Adapun budaya perusahaan yang dianut oleh PT. Aerofood Indonesia adalah I-FRESH, yaitu pemaparannya sebagai berikut:

1) *Integrity*

PT. Aerofood Indonesia selalu mengedepankan nilai kejujuran moral (*moral uprightness*) sebagai bagian integral dari bagaimana PT.

Aerofood Indonesia melakukan bisnis, mengaplikasikan nilai etis dalam kegiatan harian dan menguatkan rasa percaya para mitra kerja dan *customer*.

2) *Fast*

PT. Aerofood Indonesia memberikan layanan dengan cepat dan hemat biaya, dengan tujuan secara konstan memberikan respon yang cepat dan akurat terhadap kebutuhan *customer*. Selain itu, karyawan telah dipersiapkan dengan pembekalan sikap agar dapat mengelola waktu dengan baik dan dapat beradaptasi dalam berbagai situasi sehingga dapat melakukan tindakan sesuai harapan pelanggan dengan cepat dan tepat.

3) *Reliable*

Reliable yang dimaksudkan disini adalah kemampuan yang handal dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik. Dalam menyelesaikan pekerjaannya, tidak boleh asal-asalan, namun juga harus dapat dipertanggung jawabkan setiap kegiatan yang diberikan. Sehingga PT. Aerofood Indonesia menerapkan komitmen untuk menjunjung tinggi reputasi perusahaan dan kepercayaan para *customer* yang merupakan salah satu faktor yang membuat PT. Aerofood Indonesia sebagai mitra bisnis berkualitas yang selalu memahami kebutuhan *customer*.

4) *Effective & Efficient*

Agar perusahaan dapat melakukan kegiatan operasionalnya dengan baik, perusahaan harus mampu melakukan pekerjaan dengan efektif dan

efisien. Efektif dan efisien tersebut yaitu dengan melaksanakan setiap kegiatan secara tepat guna dan tepat sasaran.

5) *Service Excellent*

PT. Aerofood Indonesia terus berusaha menjadi yang terbaik dengan mengoptimalkan keahlian karyawan dan mendayagunakan kekayaan pengalaman untuk menghadirkan keunggulan layanan yang mampu melebihi ekspektasi *customer*.

6) *Hygiene*

Setiap melakukan kegiatan, perusahaan harus mampu untuk menghasilkan produk yang aman untuk dikonsumsi oleh consumer. Selain itu, perusahaan harus mampu menjamin kebersihan dan keamanan sehingga memenuhi standar-standar yang berlaku. Kebersihan makanan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar mampu menjaga *brand image* dari perusahaan sendiri di mata *customer*.

3. Lokasi Perusahaan

PT. Aerofood Indonesia memiliki basis/pusat di Jakarta dan memiliki unit-unit yang tersebar di seluruh Indonesia yaitu Surabaya, Denpasar, Medan, Bandung, Medan, Lombok Praya, Pekanbaru, Balikpapan, Makasar, dan Batam. Lokasi penelitian yang telah ditetapkan adalah PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar yang beralamat di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Tuban – Denpasar, Bali 80362.

4. Logo Perusahaan

Logo perusahaan menunjukkan komitmen perusahaan yang lebih kuat. Majunya bisnis perusahaan di tahun 2010, Aerowisata *Group* sebagai perusahaan induk meluncurkan logo perusahaan baru. Logo baru memiliki tujuan untuk memperkuat *image* perusahaan serta semakin membulatkan tekad PT. Aerofood Indonesia untuk semakin mengembangkan sayap bisnis perusahaan.



Gambar 3 : Logo PT. Aerofood Indonesia
Sumber: www.google.com

5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

a. Struktur Organisasi

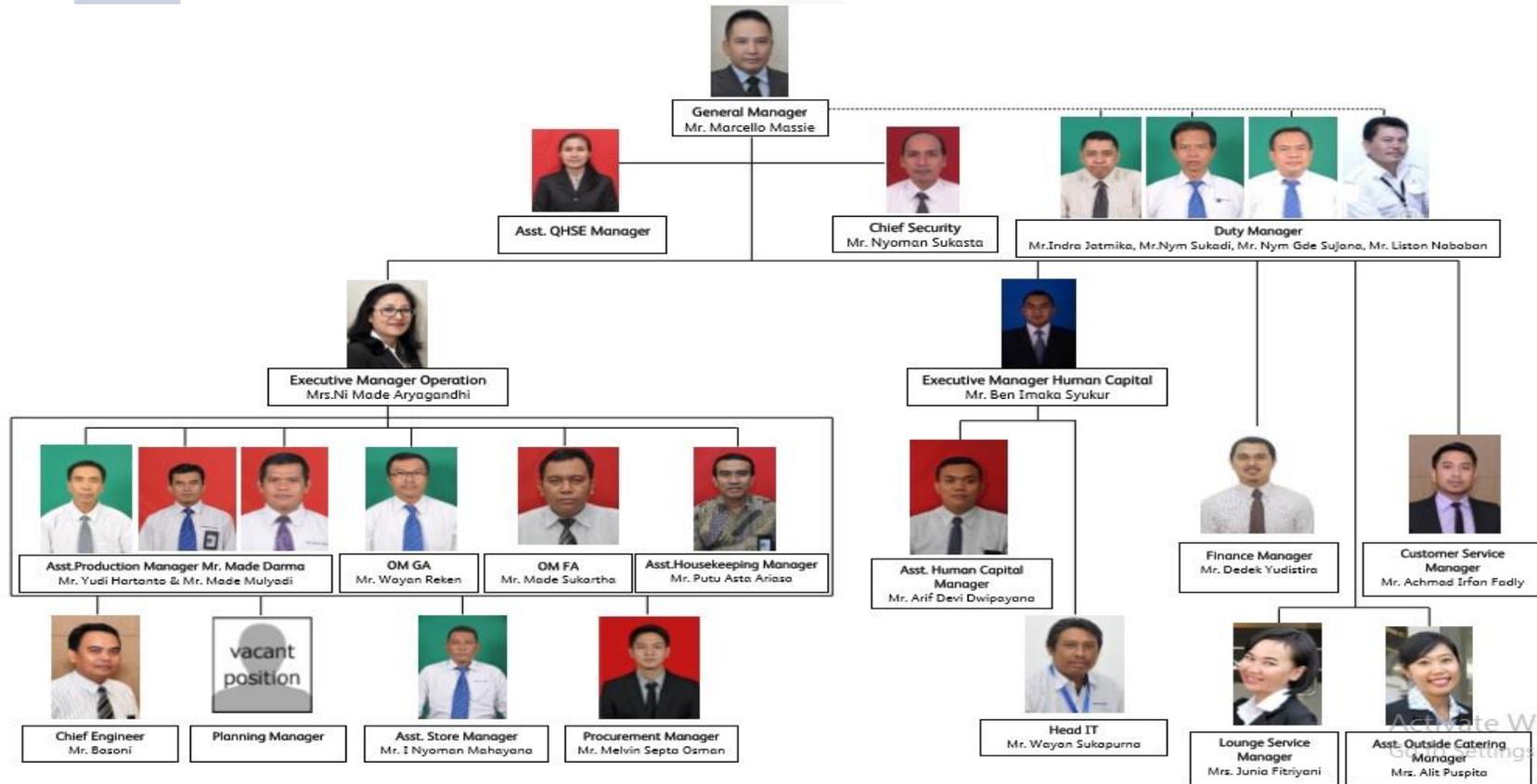
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka pola penempatan karyawan perusahaan layaknya denah yang berisi kedudukan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pentingnya keberadaan struktur organisasi adalah agar masing-masing karyawan dapat bertindak, bekerja, dan bertanggung jawab sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya. Bentuk struktur organisasi pada tiap-tiap perusahaan bergantung dari masing-masing bagian dan kebutuhan dalam perusahaan tersebut.

Semakin banyak tugas-tugas dan kewajiban yang ada dalam perusahaan tersebut maka akan berpengaruh pula dalam pembagian tugas dan wewenang yang dikehendaki. Hal tersebut dapat diuraikan dalam pembagian kerja. Dengan adanya struktur organisasi maka tugas dan wewenang lebih terstruktur dan jelas sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan, karena anggota organisasi bekerja sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing.

Dengan adanya struktur organisasi maka segala tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Struktur organisasi terbentuk dari pusat atau dari atasan tertinggi hingga ke staf di bagian bawahnya mencapai staf terbawah. Struktur organisasi menunjukkan hierarki dari suatu perusahaan.

Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia bersifat konstan dan terpusat. Karena basis PT. Aerofood Indonesia berada di Jakarta, maka unit Denpasar mengikuti aturan yang ditetapkan oleh kantor pusat. Segala keputusan penting terkait unit harus disampaikan dan membutuhkan izin dari *vice president* yang berada di Jakarta.

Struktur organisasi PT. Aerofood Indonesia bermula dari *General Manager*, yang kemudian membawahi bagian-bagian penting yang bertugas dan bertanggung jawab untuk *business process* perusahaan. Berdasarkan hierarki organisasi, karyawan dengan jabatan lebih rendah secara otomatis bertanggung jawab langsung dengan karyawan yang memiliki jabatan di atasnya.



Gambar 4. Struktur Organisasi 2017 PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar.

Sumber: Data Internal Perusahaan (2017)

b. Deskripsi Pekerjaan1) *Customer Service*

Departemen *Customer Service* pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar dikepalai oleh *Customer Service Manager*. CSM memiliki bawahan *Customer Relation Officer* yang berfokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan dengan *customer*. Kemudian bagian *Sales Officer* yang berfokus menangani penjualan produk perusahaan berkaitan dengan penawaran harga.

2) *Human Capital*

Departemen *Human Capital* atau *Human Resource Departement* PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar dipimpin oleh *Executive Manager Human Capital* yang bertanggung jawab mengawasi sistem perekrutan dan penilaian, pengembangan dan pelatihan, manajemen performa kinerja, pelayanan karyawan, serta menangani hubungan industrial.

3) *Accounting and Finance*

Sistem keuangan di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar ditangani oleh *Executive Manager Administration* yang membawahi bagian *Accounting & Finance*.

4) *Procurement*

Merupakan departemen yang melakukan proses pengadaan mulai dari bahan mentah hingga bahan alternatif. Tugas pokok dari departemen ini adalah membuat *order* ke *supplier* sesuai dengan permintaan dan

kebutuhan dari *business process* perusahaan.

5) *Quality Control (QC)*

Merupakan departemen yang mengawasi kualitas produk dari sebelum di proses, selama proses berlangsung, hingga akhir proses sampai *delivery* pada *customer*. Tugas pokok dari departemen ini adalah mengontrol standar bahan baku dan bahan penolong sesuai dengan standar baku tetap, seperti kehalalan dan kebersihan produk.

6) *Production*

Departemen ini bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan proses produksi yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia. Segala macam bentuk produksi diberlakukan sesuai dengan standar yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia seperti ISO 22000, ISO 9001, dan standar kehalalan MUI.

7) *Store*

Departemen *store* melakukan proses penyimpanan dan distribusi bahan baku, bahan penolong, dan bahan tambahan. Tugas pokok departemen ini adalah menyimpan bahan sesuai dengan jenis serta kondisinya dan mendata proses keluar-masuk barang serta tanggal kadaluarsa produk untuk kepentingan proses produksi.

8) *House Keeping*

Departemen *House Keeping* memiliki tanggung jawab untuk pemeliharaan kebersihan lingkungan perusahaan, pencucian perlengkapan *catering* maskapai penerbangan, dan peralatan produksi yang digunakan

sesuai *hygiene standard* dan sanitasi untuk menunjang mutu hasil produksi dan operasional perusahaan.

9) *Planning*

Departemen *Planning* memiliki tugas kegiatan analisa pada jumlah produksi dan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan oleh Departemen *Production* sehingga proses produksi berjalan lancar dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

10) *Lounge Service (Garuda Lounge)*

Departemen ini bertanggung jawab untuk merencanakan, mengkoordinir dan melakukan pengendalian kegiatan operasional dan administrasi *Garuda Executive Lounge Service* ini yang hanya dapat dipergunakan oleh member *executive* Garuda.

11) *Outside Catering*

Departemen *Outside Catering* merupakan sebuah layanan penyediaan makanan dan minuman untuk kegiatan bisnis diluar *inflight catering*. Kini PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar juga merambah *outside catering* untuk memperluas lini bisnisnya. Seperti penyediaan *catering* pada *Mining&Oil Company*, Rumah Sakit, Restoran, dan Bar.

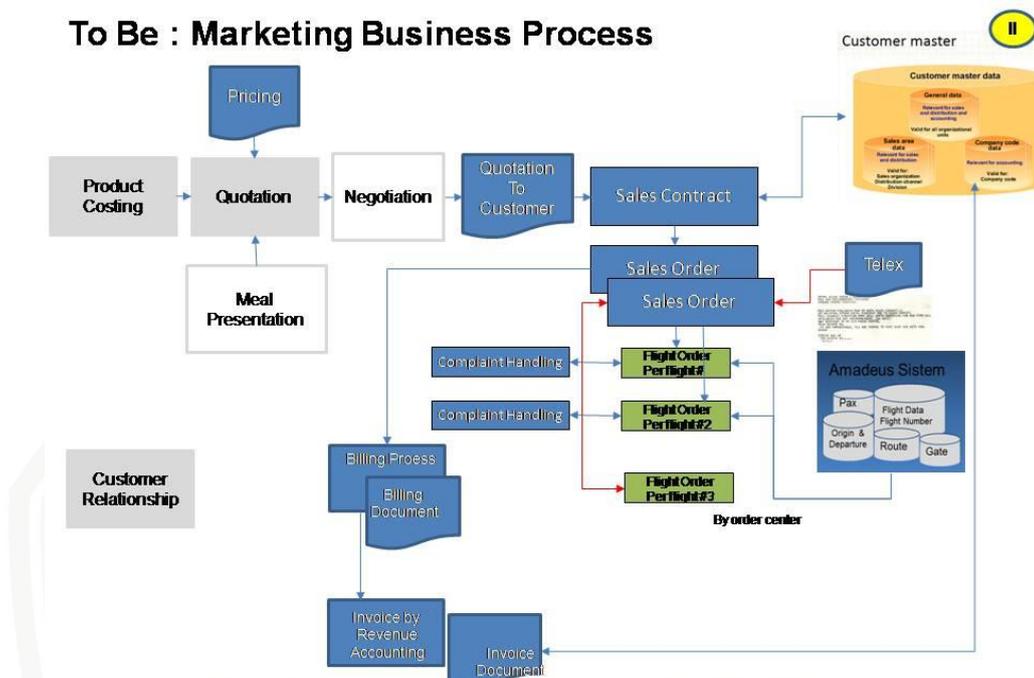
12) *Security*

Departemen ini memiliki tugas untuk mengelola kegiatan operasional di bidang pengamanan yang meliputi penanganan, penanggulangan, serta pencegahan bahaya yang mengganggu keamanan dan keselamatan perusahaan, karyawan, dan lingkungan perusahaan.

B. Penyajian Data

1. Gambaran Umum *Business Process* PT. Aerofood Indonesia

To Be : Marketing Business Process



Gambar 5: Bagan/Gambar *Business Process* PT. Aerofood Indonesia
 Sumber: Data Internal Perusahaan (2017)

Gambaran umum *business process catering* yang dijalankan oleh PT. Aerofood Indonesia adalah sebagai berikut, terdapat dua sistem yaitu *front office* dan *back office* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Sistem ini dimulai dengan *mailing* yaitu interaksi yang berasal dari *customer* dengan melakukan kontak melalui *matrix communication* yang berisikan data kontak karyawan PT. Aerofood Indonesia.

Kemudian *customer* bisa menyebutkan makanan seperti apa yang ingin disediakan oleh PT. Aerofood Indonesia, misal jenis makanan untuk *western, japanese, chinese, korean*, atau bahkan *local food*. Setelah itu departemen

customer service akan menyiapkan jadwal tempat serta tanggal untuk melakukan *meal presentation*/MP. Pada saat MP tersebut PT. Aerofood Indonesia memberikan *menu quotation* atau menu penawaran alternatif. *Customer* dapat mencicipi makanan yang disajikan saat MP karena dengan begitu *customer* dapat mengetahui visual, rasa, komposisi, aroma, dan *plating* yang nantinya akan disajikan kepada penumpang pesawat.

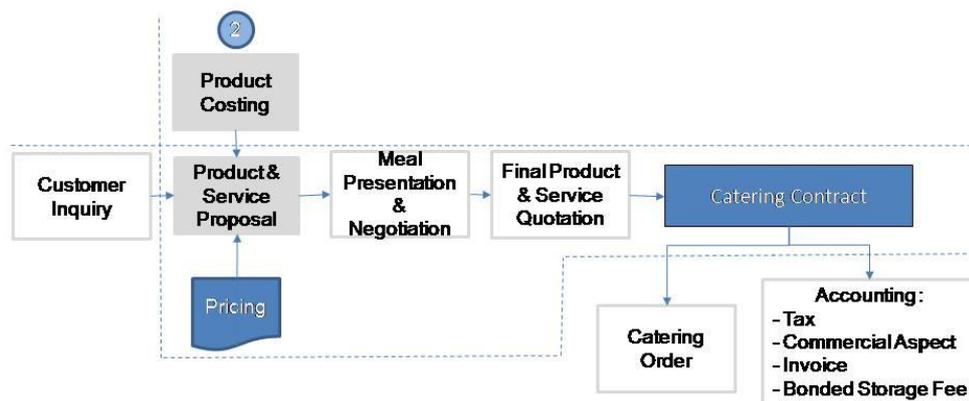
Pada saat MP tersebut dari departemen *customer service* dihadiri oleh *customer service manager, customer relation officer, production manager* dan *menu development* selaku pembuat komposisi makanan. *Customer* dapat melakukan observasi dan survei untuk melihat kompetensi yang dimiliki PT. Aerofood Indonesia sebelum melakukan perjanjian kontrak. Tak jarang juga *customer* melihat ke bagian *kitchen* untuk memahami proses produksi yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia.

Lalu proses negosiasi harga mulai dilakukan serta pengumpulan data mengenai jam penerbangan pesawat. Setelah itu dilakukan *sales contract* antara *customer* dan PT. Aerofood Indonesia. Setelah disepakati dan ditandatangani kedua pihak maka proses *uplift* makanan dilakukan sesuai jadwal pesawat. Pihak *customer* juga dapat memberikan informasi pemesanan *catering* atau perubahan jadwal penerbangan melalui bagian *operation center*.

Kemudian pengiriman *catering* makanan dan formulir bukti transaksi pengiriman *catering/delivery order* ke pihak *customer* akan dilakukan oleh *handling staff* pada saat *uplift* makanan untuk ditandatangani oleh pramugara/pramugari. Setelah makanan di *uplift* ke pesawat, maka,

departemen *accounting* akan membuat *invoice* atau nota tagihan yang ditujukan kepada *customer* agar melakukan *payment* sesuai dengan *delivery order* begitu seterusnya hingga periode kontrak yang telah disepakati.

Current : Customer Service Business Process – FA



Gambar 6: Customer Service Business Process untuk Foreign Airlines

Sumber: Data Internal Perusahaan (2017)

2. Gambaran Umum Informan

Penelitian yang dilaksanakan di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar dilakukan dengan pengambilan data melalui wawancara terstruktur dengan pihak yang berkaitan langsung pada saat melakukan negosiasi bisnis perusahaan dan yang berkaitan dalam pelaksanaannya. Pada saat melakukan negosiasi bisnis/*meal presentation*, departemen *Customer Service* bertanggung jawab mengatur tempat serta tanggal untuk *customer*, staf yang bertugas adalah *customer relation officer* sebagai perantara/*advisor* antara PT. Aerofood Indonesia dengan maskapai penerbangan serta didampingi oleh staf dari *kitchen* yaitu *production manager* atau *chef* yang bersangkutan (misal untuk maskapai dari China maka didatangkan *Chef* khusus masakan

China) hal tersebut agar mempermudah jalannya negosiasi sehingga dapat menyesuaikan dengan *taste* yang diinginkan oleh *customer*.

Kemudian juga ada staf dari *Menu Development* sebagai pembuat *recipe* dan bagian yang merancang *menu procedure* dan penggunaan *raw material* serta bahan lainnya sesuai dengan keinginan *customer*. Pada saat MP *customer* dapat mencoba langsung makanan yang telah dibuat untuk disesuaikan dengan keinginan *customer*. Seperti yang telah dijabarkan, kaitan antara penelitian ini dengan informan maka berikut adalah rincian data informan yang telah diwawancarai oleh peneliti serta telah diperbolehkan juga untuk dicantumkan juga nama informan terkait:

a. *Head Customer Relation Officer/ In-charge Customer Service Manager*

Informan pertama adalah *Head Customer Relation Officer* yang kini juga menjabat sebagai *In-charge Customer Service Manager* yang saat ini sedang *vacant*. Beliau adalah Pak Ivan dan telah bergabung di PT. Aerofood Indonesia selama kurang lebih 6 tahun.

b. *Customer Relation Officer (Foreign Airlines)*

Informan yang kedua adalah *Customer Relation Officer* yaitu salah satu staf dari Departemen *Customer Service*. Beliau adalah Bu Krista, salah satu CRO yang bertanggung jawab sebagai perantara/*advisor* untuk *foreign airlines* dan telah bekerja di PT. Aerofood Indonesia selama kurang lebih 9 tahun.

c. *Production Manager* (PDM)

Informan yang ketiga adalah *Production Manager*. Beliau adalah Pak Hafid. Beliau baru saja dipindahkan di unit Denpasar pada tahun 2018 karena PDM yang sebelumnya telah pensiun. Sebelumnya Pak Hafid berasal dari PT. Aerofood Indonesia pusat dan telah bergabung selama kurang lebih 5 tahun.

d. *Supervisor Menu Development* (MD)

Informan yang terakhir adalah *Supervisor Menu Development*. Beliau adalah Bu Gayatri dan telah bekerja di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar selama kurang lebih 25 tahun.

3. Penyajian Hasil Wawancara dan Analisis

Penyajian hasil wawancara adalah bentuk penyajian data dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar. Wawancara berfokus pada pokok rumusan masalah yang telah disusun oleh peneliti. Fokus penelitian tersebut adalah tentang penerapan lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis pemasaran internasional yang dikaitkan dengan tujuh unsur-unsur budaya, kemudian tentang hambatan budaya yang dialami oleh PT. Aerofood Indonesia pada saat melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional dengan *foreign customer*, dan yang terakhir adalah tentang strategi yang diterapkan PT. Aerofood Indonesia dalam proses negosiasi bisnis lintas budaya.

Penyajian hasil wawancara ini tidak menyajikan keseluruhan dari daftar pertanyaan, namun lebih kepada pertanyaan dan hasil wawancara yang

berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Hasil wawancara disusun secara sistematis dan terstruktur yang disesuaikan dengan pertanyaan dalam wawancara dan bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian serta penjabaran analisis yang dilakukan oleh peneliti.

Peneliti melakukan wawancara dengan informan yang berasal PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar. Berikut ini adalah hasil dari wawancara:

a. Penerapan unsur budaya dalam proses negosiasi bisnis

Penelitian dilakukan untuk mengetahui tentang keputusan penerapan pengetahuan lintas budaya dalam proses negosiasi bisnis pemasaran internasional yang dikaitkan dengan ketujuh unsur-unsur budaya yang berasal dari teori yang dikemukakan oleh Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:51).

1) Kehidupan/Budaya Material (*Material Elements*)

Kehidupan/budaya material mengacu pada teknologi yang digunakan untuk membuat, mendistribusikan dan mengkonsumsi barang dan jasa. Konteks teknologi tidak terbatas pada mesin dan peralatan melainkan juga metode, proses dan teknik.

Pada saat PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar melakukan negosiasi bisnis/MP, teknologi dan proses yang dilakukan di bagian produksi diperlihatkan dan dijelaskan kepada *customer* agar *customer* memahami cara kerja/produksi yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar sesuai dengan standar internasional yaitu HACCP. Seperti yang dinyatakan oleh Pak Ivan:

“Pada saat negosiasi bisnis. *Airline* akan mengirim *check list* kosong perihal *company profile* serta teknologi dan proses yang dilakukan PT. Aerofood Indonesia, termasuk berapa *high lift truck* yang dimiliki, *service* apa saja yang dapat disediakan, *special meal* apa saja yang dapat di *provide* kepada penumpang. Informasi tersebut memang diberikan kepada *customer*. Indikator pembuatan *checklist*/berkas tender tersebut bergantung pada kebutuhan *customer*.”

Kemudian menurut Pak Hafid juga memiliki pendapat yang sama mengenai diperbolehkannya unsur tersebut untuk diketahui oleh *customer*;

“Jelas, karena itulah ketika akan melakukan tender maka *customer* akan memiliki jadwal untuk *facility tour* dan *hygiene food safety audit*. Kemudian hal itu juga bisa dijadikan bahan penilaian yang positif bagi *customer*.”

Hal tersebut juga disepakati oleh Bu Krista selaku CRO FA bahwa PT. Aerofood Indonesia memiliki sertifikasi yang diakui secara internasional,

“Ya, pasti. Biasanya *customer* menanyakan standar yang sudah dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia. kami sudah memiliki standar ISO 22000, ISO 9001 dan sertifikasi halal. Kemudian pada saat *meal presentasi* pasti *customer* diperbolehkan untuk melihat *kitchen* dan melihat proses produksi.”

Bu kadek juga memberikan pendapat yang sama dengan ketiga informan lain,

“Ya, contohnya sertifikasi yang dimiliki perlu untuk ditunjukkan. *Facility tour* juga sebelum deal karena begitu cara mempromosikan jasa *catering*. Agar *customer* dapat mengetahui tentang proses produksi PT. Aerofood Indonesia”

2) Bahasa (*Language*)

Penggunaan bahasa sebagai alat komunikasi dalam negosiasi bisnis dan untuk mempermudah dan memberikan kelancaran dalam melakukan negosiasi. Seperti yang dinyatakan oleh Pak Hafid mengenai bahasa bahwa PT. Aerofood Indonesia telah menyediakan staf yang mahir berbahasa tertentu yang akan bertanggung jawab menangani *customer* dengan bahasa terkait untuk membantu jalannya negosiasi bisnis;

“Di PT. Aerofood Indonesia ada beberapa lulusan bahasa. Di CGK (Bandara Soekarno Hatta) ada CRO (*Customer Relation Officer*) khusus yang *fluent* Bahasa Jepang, China dan lainnya. Sehingga mereka pasti meng-*handle customer* yang berkaitan agar lebih mudah memahami keinginan *customer*.”

Pendapat tersebut didukung oleh Bu Kadek yang menyatakan adanya sedikit hambatan bahasa namun tetap dapat ditangani,

“Terkadang ada hambatan bahasa. Dilakukan *training* untuk bahasa bagi staf-staf yang bertatap langsung dengan *customer*. Adanya *training* Bahasa Inggris dan Mandarin di unit Denpasar. Untuk bahasa lain atau *customer* lain, PT. Aerofood Indonesia Denpasar mendatangkan *chef* langsung dari pusat (Jakarta) sehingga *chef*-nya sendiri yang akan langsung melakukan negosiasi.”

Lain halnya dengan yang diungkapkan oleh Pak Ivan, merasa bahwa komunikasi dan bahasa tidak perlu diantisipasi karena setiap *representative* dari maskapai penerbangan rata-rata menggunakan bahasa internasional;

“Untuk komunikasi dan bahasa menggunakan bahasa internasional sehingga dari segi tersebut tidak ada masalah, karena untuk *detail* dilakukan *by email* dengan mengirimkan *draft* sehingga lebih mudah dan jelas dengan apa yang mereka inginkan dan disampaikan ke PT. Aerofood Indonesia.”

Hal tersebut disetujui pula oleh Bu Krista yang menjabat sebagai CRO FA;

“Menurut saya bahasa tidak terlalu menjadi hambatan. Karena *representative* yang mengikuti negosiasi pasti menggunakan bahasa internasional dan bersikap professional.”

3) Interaksi Sosial (*Social Interaction*)

Pada unsur interaksi sosial ini pengaruhnya terhadap pemasaran internasional adalah pada jenis produk yang diminta dan proses keputusan pembelian yang berbeda-beda antar negara. Pak Ivan mengungkapkan bahwa perilaku konsumtif tersebut lebih berpengaruh terhadap rasa makanan yang diinginkan;

“Ya, lebih ke *taste* antar negara yang beragam, apabila dari jenis makanan permintaan jenis makanan yaitu *western, Japanese, Chinese*, dan *local food* tetapi dari segi *taste* perlu disesuaikan dengan lidah orang tersebut. Contoh Australia menghindari produk kacang, berarti pada produksi makanan pada maskapai Australia menghindari penggunaan kacang sama sekali.”

Kemudian Bu Kadek sebagai Supervisor MD juga menyatakan bahwa maskapai penerbangan memiliki komposisi yang berbeda tergantung permintaan,

“Ya mempengaruhi dan pasti harga yang berdampak. Harga itu ditentukan dari porsi makanan dan jumlah makanan. Misal untuk kelas bisnis ada yang menggunakan standar protein 100 gram namun ada juga maskapai yang menggunakan 120gr. Bergantung pada keinginan dan permintaan maskapai.”

Pendapat Bu Kadek tersebut didukung oleh pendapat Bu Krista karena motif pembelian untuk berat makanan dapat bergantung pada lama dan rute perjalanan,

“Untuk maskapai Emirates (*middle east*) gramasi (berat) makanan lebih banyak karena rute yang juga lebih jauh.”

Selaku PDM, Pak Hafid juga memiliki kesamaan pendapat dan menambahkan bahwa *charter flight* dapat melakukan *request* sesuai keinginan,

“Standar porsi makanan biasanya hampir sama, seperti *vegetable* tidak pernah lebih dari 60 gram, untuk protein 120gram. Intinya semua sama, kecuali *charter flight* karena berani bayar mahal untuk penerbangan dengan penumpang yang sedikit. *Cost*nya bahkan hampir sama dengan *regular flight* yang konfigurasinya mencapai 400 penumpang.”

4) Estetika (*Aesthetics*)

Unsur budaya ini mengacu dalam hal kecantikan dan selera yang baik serta preferensi-preferensi estetika yang berbeda dari satu budaya ke budaya lain. Seperti menurut Bu Kadek,

“Masing-masing maskapai punya standar yang diinginkan seperti menu, *dry goods*, gramasi, cita rasa dan lain-lain. Namun tidak selalu mengikuti standar tersebut karena ACS juga perlu mencari bahan yang ada di pasaran. Sehingga menyesuaikan pasar ada tidaknya *raw material*. Untuk *packaging* ada yang menyiapkan tanpa label ada yang berasal dari maskapai seperti Emirates dan Garuda Indonesia.”

Pendapat tersebut didukung oleh Pak Hafid bahwa masing-masing *customer* memiliki standar yang diinginkan sendiri,

“Pasti masing-masing *airlines* memiliki *guidance* sehingga PT. Aerofood Indonesia tinggal mengikuti keinginan dan permintaan *customer*. Misal dari segi *raw material* apabila tidak sesuai dengan keinginan awal maka dapat diajukan bahan pengganti yang hampir menyerupai dengan harga yang sama.”

Pendapat Pak Ivan mengenai preferensi yang diinginkan oleh *customer* akan selalu sanggup untuk dipenuhi oleh PT. Aerofood

Indonesia kecuali bila benar-benar *raw material* yang diinginkan tidak tersedia maka dicari alternatif lain,

“Beberapa *airline* memiliki *checklist* sendiri perihal menu yang diinginkan, atau dipercayakan kepada PT. Aerofood Indonesia mengusulkan menu apa. Ada juga yang memiliki *chef* yang datang dari *airline* dan memiliki resep sendiri. Kesulitan *raw material* yang berbeda akan disampaikan ke *customer* dan diusulkan bahan pengganti lain. Misal keinginan penggunaan saus tidak halal, maka diganti item lain dengan *taste* yang hampir menyerupai dan disesuaikan dengan standar halal.”

Berikutnya pendapat terakhir dari Bu Krista juga memiliki keselarasan dengan ketiga informan yang lain,

“Setiap maskapai pasti memiliki standar menu *checklist* untuk *hot meal, dry goods*. Untuk *regular flight* mereka pasti memiliki menu *check list*. Namun untuk *charter flight* bisa disesuaikan dengan *request customer*.”

5) Agama (*Religion*)

Unsur budaya ini memainkan peran penting dalam membentuk perilaku konsumen dan para pebisnis. Pengaruh agama diantaranya mempengaruhi motif pembelian, adat kebiasaan, norma, serta kebiasaan yang berlaku di masyarakat. PT. Aerofood Indonesia telah memiliki sertifikasi halal dan juga banyak maskapai penerbangan asing yang menerapkan standar kehalalan dan ramah terhadap penumpang muslim. Menurut Bu Krista maskapai penerbangan dari *Middle East* masih mempertanyakan proses kehalalan yang dimiliki oleh perusahaan demi memastikan produk yang disediakan,

“Ya, untuk maskapai dari *Middle East* pasti menanyakan kehalalan ulang. Namun untuk *Standard beverages* yang ada alkohol masih di *uplift* ke pesawat”

Hal tersebut juga disetujui oleh Pak Hafid dan memiliki pendapat yang mendukung mengenai unsur budaya agama,

“Untuk penerbangan Arab masih mempertanyakan ulang dengan adanya kehalalan lebih ke makanan, namun alkohol untuk *standard beverages* masih di *uplift* ke pesawat. Kemudian untuk negara-negara yang mayoritas bukan muslimpun masih memilih *all food halal* karena ingin menunjukkan bahwa mereka ramah terhadap muslim.”

Lalu menurut Pak Ivan unsur agama tidak terlalu bermasalah karena selalu mengatakan tentang sertifikasi yang dimiliki perusahaan sebelum melakukan negosiasi bisnis,

“Sebelum ada pertanyaan ini, PT. Aerofood Indonesia sudah menyampaikan *policy* maupun sertifikasi apa saja yang dimiliki. Seperti ISO 9001 dan ISO 22000, *hygiene* dan Sertifikasi Halal. Rata-rata di awal sudah disampaikan bahwa ACS adalah *halal company*”

Pendapat tersebut juga didukung oleh pendapat Bu Kadek,

“Biasanya tidak dipertanyakan karena *customer* sudah pasti mengetahui tentang sertifikasi-sertifikasi yang telah dimiliki PT. Aerofood Indonesia. Apabila ada penumpang yang benar-benar tidak bisa memakan daging sapi bagi beragama hindu india biasanya masuk ke dalam *special meal*. Untuk *vegetarian* dan *baby food* juga masuk ke dalam *special meal*.”

6) Pendidikan (*Education*)

Perbedaan tingkat pendidikan berbagai bangsa di dunia menyebabkan bauran pemasaran yang digunakan juga berbeda-beda terutama dalam unsur produk dan komunikasi pemasaran. Tingkat pendidikan berbanding lurus dan mempengaruhi tingkat perkembangan perekonomian suatu bangsa. Sehingga pendidikan turut andil dalam perekonomian dan gaya hidup yang diusung suatu bangsa/negara.

Menurut Bu Kadek, tingkat perekonomian suatu negara mempengaruhi keputusan pembelian *customer*,

“Ya memiliki pengaruh. Misalnya Thailand sempat mengalami krisis, Malaysia dan Jepang juga sedang krisis biasanya mereka *double uplift* dari negaranya sendiri dan *break contract* dengan PT. Aerofood Indonesia”

Hal tersebut terjadi karena terjadinya krisis di negaranya sendiri sehingga *break contract* sementara dengan PT. Aerofood Indonesia.

Kemudian menurut Pak Hafid tingkat perekonomian suatu negara tidak terlalu mempengaruhi motif pembelian, beliau menyatakan bahwa ada juga maskapai penerbangan yang walaupun negaranya maju namun maskapai penerbangannya tidak terlalu mementingkan fasilitas bagi penumpangnya;

“Eva Air (Taiwan) mereka berani dengan harga cukup tinggi. Ada juga yang bergantung dari maskapai yang cukup maju. Ada juga contoh maskapai Amerika (Delta Air dan American Airlines) jarang menyediakan makanan karena menurut mereka lebih penting ke arah *safety* penumpang, sehingga *catering* bukan *consent* mereka. Beberapa negara maju juga tidak terlalu mementingkan *catering* yang mereka sediakan”

Menurut Pak Ivan tingkat perekonomian suatu negara ada yang berpengaruh dan ada yang tidak terlalu berpengaruh terhadap keputusan pembelian,

“Ya berpengaruh, contoh Emirates dibandingkan dengan *Phillipine Airlines*. Dari segi ekonomi berbeda, dilihat dari frekuensi terbang Emirates 2 kali sehari dengan tipe pesawat 777 (besar) dan *Phillipine Airlines* terbang hanya 1 kali sehari dengan tipe pesawat A320 (kecil). Dengan jumlah *criteria service* Emirates memiliki 2 kali *service* dalam 1 flight (*supper* dan *breakfast*). *Phillipine Airlines* hanya 1 kali *service* (*breakfast*). Namun, ada juga contoh Air Nuigini mampu

provide menu *beef tenderloin* untuk *economy class* dengan kisaran 150 penumpang. Ratio 50%:50% chicken dan beef. Walaupun tingkat perekonomian rendah mampu mem-*provide* dengan standar tinggi. Ada yang bergantung juga dari *airline* dan berpengaruh ke PT. Aerofood Indonesia. selama *customer* mampu membayar, tidak dipermasalahkan.”

Menurut Bu Krista standar yang masing-masing maskapai berbeda dan tidak terlalu dipengaruhi oleh tingkat perekonomian suatu negara,

“Standar spesifikasi pasti berbeda, contohnya menu dari Denpasar dan Dubai memiliki perbedaan standar yang lebih tinggi. Eva Air (Taipei) standarnya juga cukup tinggi serta adanya penyesuaian dengan *budget* “

7) Sistem-sistem nilai (*Value System*)

Semua budaya memiliki sistem-sistem nilai yang membentuk norma-norma dan standar-standar bagi para anggota masyarakat, norma-norma inilah yang akan mempengaruhi sikap anggota masyarakat tersebut dengan objek dan kode perilaku, dan cenderung berakar kuat. Seperti menurut pendapat Bu Krista sistem nilai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap negosiasi walaupun *first impression* memiliki dampak yang kuat untuk menunjukkan keseriusan pada saat negosiasi bisnis;

“Berpengaruh, tapi tidak terlalu tampak. Penting dan prioritas, pada saat melakukan *Meal Presentation* sehingga selalu menampilkan *service* dengan *all out* karena kesan pertamalah yang memunculkan *impact*”

Pendapat tersebut kemudian disetujui oleh Pak Ivan yang menyatakan bahwa sistem nilai juga tidak terlalu berpengaruh perannya,

“Tidak terlalu, selama proses negosiasi yang berkoordinasi biasanya sudah orang-orang yang profesional sehingga tata cara

bahasa, *email* dan semuanya sudah baik dan profesional. Kalaupun ada juga yang bermasalah lebih ke pribadi orangnya.”

Menurut Bu Kadek juga sesuai dengan pendapat yang lain,

“Tidak terlalu mempengaruhi. Karena setiap pekerja pasti bertindak professional.”

Kemudian menurut Pak Hafid juga mendukung pendapat Bu Kadek karena hal tersebut bukanlah termasuk poin penting,

“Ya ada pengaruhnya tetapi tidak terlalu signifikan. Karena lebih ke pertimbangan harga dan kualitas masih menjadi bahan pertimbangan dasar.”

b. Hambatan budaya yang dihadapi oleh PT. Aerofood Indonesia

Budaya mempengaruhi nilai, norma, dan kebiasaan suatu bangsa maupun suku namun dalam suatu bangsa perbedaan juga bisa saja terjadi, contohnya perbedaan bahasa. Hal tersebut dapat diatasi dengan memiliki karyawan yang menguasai bahasa tertentu yang dapat menunjang keberhasilan negosiasi bisnis. Seperti menurut Pak Hafid selaku PDM PT. Aerofood Indonesia,

“Di PT. Aerofood Indonesia ada beberapa lulusan bahasa. Di CGK (Bandara Sukarno Hatta) ada CRO (*Customer Relation Officer*) khusus yang *fluent* Bahasa Jepang, China dan lainnya. Sehingga mereka pasti meng-*handle customer* yang berkaitan agar lebih mudah memahami keinginan *customer*.”

Kemudian menurut Pak Ivan perbedaan perilaku non-verbal tidak terlalu berpengaruh juga terhadap keberhasilan negosiasi bisnis, sehingga tidak terlalu menjadi hambatan dalam negosiasi bisnis karna rata-rata *representative* dari maskapai penerbangan telah bertindak secara professional,

“Tidak terlalu berpengaruh, selama proses negosiasi yang berkoordinasi biasanya sudah orang-orang yang profesional sehingga

tata cara bahasa, *email* dan semuanya sudah baik dan profesional. Kalupun ada juga yang bermasalah lebih ke pribadi orangnya.”

Hambatan berikutnya yang kemungkinan terjadi adalah perbedaan nilai yang dimiliki oleh negara seperti *punctuality* dan *time management*, seperti yang telah disebutkan oleh Pak Hafid dalam wawancara,

“Ya , kepraktisan dan kenyamanan *customer* juga merupakan salah satu bagian poin positif. Kemudian *time management* juga sangat penting dan perlu untuk dilakukan kontrol.”

Kemudian menurut Bu Krista bahwa adanya kompetitor juga sedikit menghambat lajunya perkembangan bisnis PT. Aerofood Indonesia karena dengan begitu diperlukan taktik agar dapat mempertahankan *customer* yang dimiliki,

“Ada 2 kompetitor di Denpasar. Persaingan berat lebih kepada negosiasi harga dan juga harus kreatif membuat menu yang sesuai dengan *budget* sehingga persaingan antar kompetitor semakin sengit.”

Hambatan tersebut juga disetujui oleh Bu Kadek yang menyatakan bahwa,

“Persaingan yang terjadi sangatlah berat karena harus mampu menjaga mutu dan kualitas serta harga yang juga penting untuk diperhatikan.”

4. Penyajian Analisis Hasil Wawancara

a. Unsur-unsur budaya:

1) Kehidupan/Budaya Material (*Material Elements*)

Kehidupan/budaya material mengacu pada teknologi yang digunakan untuk membuat, mendistribusikan dan mengkonsumsi barang dan jasa

yang ada di dalam masyarakat. Konteks teknologi juga tidak terbatas pada mesin dan peralatan melainkan juga metode, proses dan teknik.

Pada saat proses produksi, *kitchen* selalu menggunakan standar yang telah terjamin dan dikuasai penuh oleh karyawan produksi. Baik itu standar *uniform* pada saat bekerja (pakaian wajib masker, *hair net*, dan *overcoat* putih) yang telah disesuaikan dengan standar *hygiene* dengan budaya negara lain, maupun teknik serta metode pada saat melakukan proses memasak makanan.

Teknik, metode, dan proses perlu untuk dipatuhi sesuai standar agar dapat mengurangi dampak yang tidak diinginkan. Pada saat melakukan *plating* juga perlu untuk diperhatikan, karena masing-masing negara memiliki menu dan komposisi yang disesuaikan dengan keinginan *customer* dari berbagai macam maskapai penerbangan. Seperti contoh misalnya maskapai penerbangan dari Australia biasanya tidak menginginkan adanya bahan kacang sama sekali pada menunya, karena mengalami ketidakcocokan. Kemudian maskapai penerbangan Australia juga selalu menginginkan *oatmeal* atau sereal yang diproduksi dari negaranya sendiri.

Ada juga misalnya *customer* dari China yang menginginkan kecap atau saus tertentu yang dalam kandungannya tidak halal, maka PT. Aerofood Indonesia memberikan alternatif bahan lain yang memiliki rasa serupa dan dapat disesuaikan dengan standar halal. Masing-masing negara tentunya memiliki preferensinya sendiri-sendiri, tetapi ada standar

dan aturan yang dapat dipakai untuk dapat menyatukan kedua keinginan dan disesuaikan dengan budaya masing-masing pada saat negosiasi bisnis berlangsung. Salah satu contoh maskapai penerbangan Emirates selalu mengutamakan kebersihan dan keamanan makanan, oleh karena itu setiap beberapa bulan sekali selalu ada jadwal untuk melakukan audit *hygiene* dan *food safety* di PT. Aerofood Indonesia.

Tentunya hal tersebut cukup erat kaitannya dengan budaya, karena dengan memahami budaya suatu negara dengan segala preferensinya maka akan dapat mempermudah negosiasi bisnis. Seperti contoh-contoh yang telah disebutkan Australia dan China, dengan mencoba mengikuti permintaan *customer* berarti mampu membuat mereka nyaman dan percaya pada *service* yang ditawarkan oleh PT. Aerofood Indonesia.

Pada saat melakukan distribusi atau *uplift meal* ke pesawat juga ditentukan dengan efektif dan efisien. *Handling staff* yang bertugas untuk mengantar makanan ke atas pesawat untuk diserahkan pada *flight attendant* pun dipilih dan kebanyakan memiliki kemampuan lebih untuk berinteraksi dengan *customer* dari luar negeri. Misalnya beberapa *handling staff* memang disiapkan untuk dapat berbahasa asing, sehingga pada saat nanti melakukan interaksi dengan *flight attendant* diatas pesawat mencegah terjadinya *miss communication*. Kemudian langkah pencegahan terjadinya hambatan, pada *trolley* makanan juga disiapkan *note* kecil berisi detail makanan pada *trolley* misal jumlah dan jenis menu untuk kelas ekonomi, bisnis dan *first class*.

Kemudian pada proses distribusi tersebut untuk seluruh *customer* memiliki kesamaan yaitu menggunakan jasa PT. Aerofood Indonesia juga dan diangkut menggunakan *high lift truck*, kecuali maskapai Air Asia. Karena maskapai Air Asia adalah maskapai LCC (*Low Cost Carrier*) sehingga selalu meminimalisir pengeluaran yang diperlukan, dan juga Maskapai Air Asia yang berbasis di Malaysia tersebut memiliki karyawan sendiri yang ditempatkan di PT. Aerofood Indonesia yang bertugas untuk mengangkut sendiri produknya ke pesawat.

2) Bahasa (*Language*)

Unsur budaya ini sangatlah penting untuk dipahami oleh pemasar internasional karena penggunaan bahasa sebagai alat komunikasi pemasaran dan kemungkinan perbedaan-perbedaan bahasa yang paling banyak digunakan antara satu pasar negara dengan pasar negara lainnya. Kerumitan bahasa pada pemasaran internasional karena di beberapa negara terdapat lebih dari satu bahasa resmi dan bahkan ada bangsa-bangsa yang menggunakan bahasa yang sama, namun makna-makna dan ekspresinya bisa berbeda.

Penggunaan bahasa internasional tentunya sangat penting karena minimal pemasar internasional dapat menggunakan Bahasa Inggris agar lawan bicaranya dapat mengerti. Namun tentunya akan lebih mudah lagi apabila dapat menguasai berbagai macam bahasa agar lebih memahami keinginan dan kenyamanan *customer*. Oleh karena itu dengan menjunjung tinggi *motto* perusahaan “*customer comes first*” PT.

Aerofood Indonesia, khususnya departemen *customer service* yang bertugas untuk melakukan interaksi langsung dengan *customer* mendapat *training* bahasa asing agar dapat lebih dekat dan erat hubungannya dengan *customer*. Sejauh ini *training* bahasa yang disediakan oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar adalah Bahasa Inggris dan Bahasa Mandarin yang perlu dikuasai oleh CRO-nya apalagi untuk CRO FA (*Foreign Airlines*).

Kemudian pada saat melakukan interaksi dengan *customer*, CRO juga perlu untuk memastikan atau melakukan *double check* kepada *customer* bahwa permintaan yang diinginkan sesuai dengan keinginan dan tidak terjadi *miss communication*. Seluruh *form* penting atau komunikasi yang terjadi selalu menggunakan *attachment* pada *email* dan *form* resmi serta dengan menggunakan *personal messenger*, sehingga selalu ada bukti yang dapat digunakan apabila terjadi kesalahan.

Adanya tenaga kerja asing juga sangat membantu dan terbukti memiliki dampak yang signifikan atas keberhasilan negosiasi bisnis. Karena tenaga kerja asing dapat menjadi nilai jual dan penjamin di mata *customer*. Seperti pada PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar terdapat tenaga kerja asing yang kini telah pensiun di PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar yang menjabat sebagai *executive chef* dan berasal dari China. Tentunya beliau memahami dengan baik cara interaksi dan negosiasi sesama bangsa dan rasnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa dengan memiliki kesamaan budaya dan bahasa menjadi lebih mudah pada saat

negosiasi bisnis karena adanya TKA tersebut, dan menjadikan hal tersebut minim terjadinya *miss communication*.

TKA tersebut juga mampu melakukan tugasnya dengan baik karena sebagai selain tenaga kerja yang membantu dalam negosiasi bisnis, beliau juga adalah *chef* sehingga segala keperluan untuk komposisi bahan, proses memasak hingga penyajian dapat memberikan penjelasan dengan lebih *detail* dan *expert* dibidangnya kepada *customer*. Beberapa *customer* juga menjadi akrab dan hal tersebut menjadi sebuah kemudahan pada saat melakukan negosiasi bisnis nantinya.

Namun apabila di PT. Aerofood Indonesia pusat, segalanya tersedia dan jauh lebih lengkap. Misal untuk departemen *customer service*, disediakan CRO khusus yang menangani negara-negara tertentu. Untuk negara yang menggunakan Bahasa Mandarin maka tersedia khusus CRO untuk maskapai penerbangan yang berasal dari negara tersebut. Kemudian ada juga untuk Jepang, Korea, India dan lain sebagainya. Tak hanya hal itu, *chef* masakan khusus juga tersedia. Misalnya untuk masakan *western, Chinese, Japanese, Indian*, dan lain sebagainya.

Tentunya dengan adanya *chef* masakan khusus tersebut memiliki tujuan yang jelas. Keberadaannya tentu memiliki dampak yang baik bagi perusahaan, karena dengan adanya hal tersebut memudahkan *customer* untuk melakukan pembelian dan transaksi di PT. Aerofood Indonesia. Komunikasi yang mudah dengan bantuan *customer service* yang mampu

berbahasa asing dan juga *chef* masakan khusus yang dapat menyesuaikan dengan lidah *customer*-nya.

Kemudian jika nantinya ada unit selain dari Jakarta yang akan melakukan negosiasi bisnis, *chef* masakan khusus tersebut dapat didatangkan dari pusat dan akan memberikan bantuan untuk kelancaran negosiasi bisnis pada saat *meal presentation*. *Chef* tersebut juga dapat memberikan masukan bahan alternatif, *recipe*, dan bahkan cara memasak suatu makanan yang dapat disesuaikan dengan budaya *customer*.

3) Interaksi Sosial (*Social Interaction*)

Dalam konteks ini, konsep yang paling penting adalah konsep kekeluargaan. Pada negara barat, keluarga umumnya berbentuk keluarga inti yang terdiri dari orang tua dan anak-anak. Anak-anak bila telah berkeluarga akan keluar meninggalkan orang tua mereka dan membentuk keluarga inti baru. Sedangkan negara di Asia, banyak unit-unit keluarga yang berbentuk keluarga besar yang terdiri dari orang tua sebagai “*god parent*”, dan anak-anak yang sudah berkeluarga maupun yang belum. Jadi, anak-anak yang sudah berkeluarga juga tetap berkumpul dalam suatu keluarga besar.

Pengaruh yang dimiliki unsur budaya ini terhadap pemasaran internasional adalah jenis produk yang diminta dan proses keputusan pembelian. Pada unit keluarga inti, mereka memerlukan produk yang relatif kecil sesuai kebutuhan, sedangkan pada keluarga besar dibutuhkan produk yang berukuran relatif besar agar lebih ekonomis. Namun hal

tersebut tidak berlaku pada makanan pesawat, karena makanan pesawat telah memiliki porsi masing-masing sehingga memilih untuk berukuran besar atau kecil tidak termasuk ke dalam kategori ini.

Akan tetapi PT. Aerofood Indonesia tidak melupakan makanan yang diproduksi khusus untuk bayi, lansia, alergi, *vegetarian*, dan lainnya. Jenis produk tersebut masuk ke dalam kategori *special meal* yang hanya dapat di *request* oleh maskapai penerbangan sebelum melakukan *flight* dan tercantum pada *delivery order* beserta jumlah yang diinginkan. Misal untuk makanan bayi dan juga lansia maka makanan yang dibuat adalah makanan yang mudah dicerna dan menyehatkan.

Kemudian untuk makanan bagi penumpang yang memiliki alergi dapat menginformasikannya kepada maskapai penerbangan agar dapat melakukan *request special meal* kepada PT. Aerofood Indonesia. Tak lupa juga untuk *vegetarian*, seluruh makanannya diproduksi tidak menggunakan bahan daging sama sekali dan hanya berisi sayuran maupun buah yang menyehatkan. Diantara semua menu untuk *vegetarian* inilah yang cukup memiliki banyak peminat dari maskapai penerbangan China. Karena menjadi *vegetarian* saat ini sedang menjadi *trend* di kawasan China.

Unsur budaya interaksi sosial ini juga memiliki kaitan dengan keputusan pembelian. Jenis menu makanan juga disiapkan yaitu *breakfast, lunch, dinner, snack/supper* sesuai dengan jarak tempuh penerbangan tersebut. Untuk kelas ekonomi maskapai penerbangan

tertentu tidak memasukkannya pada harga tiket, namun dapat dilakukan pembelian *on the spot* diatas pesawat. Ada juga kelas bisnis maupun *first class* yang disajikan dengan gelas dan piring dari kaca sehingga terkesan makanan di hotel berbintang. *Plating* yang dilakukan juga harus tampak bagus dengan memenuhi ketiga kriteria yaitu visual, rasa, dan bau.

Untuk maskapai penerbangan yang berasal dari Asia Timur seperti Jepang, Korea, dan China kebanyakan menggunakan sumpit dan sendok pada *plating* makanannya walaupun juga disediakan garpu dan pisau. Segala peralatan makan yang ada di *meal tray* seluruhnya berasal dari maskapai penerbangan karena ingin disesuaikan dengan kebudayaan dari maskapai penerbangan itu sendiri.

Kemudian untuk penerbangan dengan rute yang jauh biasanya pada menu makanannya memiliki gramasi yang lebih daripada penerbangan rute pendek. Perilaku konsumtif tersebut dapat ditentukan oleh berbagai macam faktor bergantung dari negara maskapai penerbangan itu sendiri. Seluruh faktor tersebut mendapat acuan dari budaya setempat yang dimiliki dan dijadikan harapan untuk mendapatkan jasa yang sesuai dengan budayanya. Tentunya perilaku konsumtif tersebut juga menjadi penentu dalam proses *pricing*, bila ada maskapai penerbangan yang menginginkan menu mewah dan berkelas tentunya berdampak pada harga yang lebih tinggi. Walaupun sejauh ini PT. Aerofood Indonesia membedakan jenis menu makanannya namun tetap mutu dan kualitas yang selalu dijunjung tinggi sehingga tidak mengecewakan *customer*.

4) Estetika (*Aesthetics*)

Kotabe dan Helsen (2004:102) menyatakan bahwa unsur budaya ini mengacu kepada ide-ide dan persepsi-persepsi yang dikuatkan oleh sebuah budaya dalam hal kecantikan dan selera yang baik. Preferensi-preferensi estetika berbeda dari satu budaya ke budaya lain; misalnya di wilayah Asia Pasifik, ekspresi-ekspresi estetika didorong oleh tiga prinsip yaitu kompleksitas dan dekorasi (bentuk-bentuk jamak, ukuran-ukuran, dan warna-warna), keserasian, dan tampilan-tampilan alami.

PT. Aerofood Indonesia tentunya memiliki preferensinya sendiri untuk ditawarkan kepada *customer*, hal tersebut bergantung dari negara mana *customer* tersebut berasal. Misalnya melakukan penawaran terlebih dahulu untuk negara India yang ingin melakukan pemesanan makanan pada PT. Aerofood Indonesia apakah tidak masalah apabila menyediakan daging sapi/*beef*, seperti yang telah diketahui umat Hindu di India tidak mengkonsumsi daging sapi karena dianggap sebagai hewan yang suci/keramat. Namun apabila tidak masalah dan hanya beberapa saja yang menghindari konsumsi *beef* maka akan dimasukkan pada kategori *special meal*.

Pada saat negosiasi bisnis/MP tentunya preferensi-preferensi jenis makanan tersebut menjadi bahan utama yang diperbincangkan. Apakah hal tersebut cocok atau tidak dengan *customer* maskapai penerbangan, tentunya hal tersebut tak jauh dari efek adanya budaya. Oleh karena itu melakukan pemahaman lintas budaya sangat penting untuk diterapkan

pada negosiasi bisnis tersebut. Untuk *taste*/rasa juga misalnya maskapai penerbangan dari China biasanya tidak terlalu menyukai masakan asin dan pedas pada umumnya dan lebih menyukai masakan dengan cita rasa yang manis. Hal tersebut menjadikan perbedaan pada preferensi masing-masing negara dan perlu diperhatikan agar membantu keberhasilan negosiasi bisnis.

Selain itu warna, bentuk dan simbol tertentu pada *plating* maupun *setting* makanan perlu untuk diperhatikan dan tidak boleh digunakan secara sembarangan, dan perlu juga untuk dipelajari dan diketahui jika ingin melakukan negosiasi bisnis atau kerja sama lintas batas negara agar produk yang ditawarkan dapat diterima dengan baik oleh *customer* negara yang dituju.

Tentunya pada saat negosiasi bisnis, *customer* memiliki standar sendiri yang perlu diikuti oleh PT. Aerofood Indonesia. Baik itu untuk bahan baku, *recipe*, maupun teknik memasak. Masing-masing maskapai penerbangan menyebutnya sebagai *guidance* untuk memenuhi kebutuhan makanan dari *customer* tersebut. Namun apabila *raw material* yang diinginkan oleh *customer* sulit untuk dicari di pasar, maka PT. Aerofood Indonesia dapat memberikan *suggestion* bahan pengganti lain. Contohnya *raw material* ikan untuk ikan lokal yaitu ikan dori dan untuk impor maka menggunakan ikan salmon. Tetapi hal tersebut kembali lagi kepada *customer* apabila disetujui.

Ada juga contoh *case*, maskapai penerbangan memiliki *checklist* sendiri perihal menu yang diinginkan ataukah dipercayakan kepada PT. Aerofood Indonesia. Ada juga maskapai penerbangan yang mendatangkan *chef*-nya sendiri dan memiliki *recipe* sendiri sehingga PT. Aerofood hanya tinggal mengikuti menu *procedure* yang telah ditetapkan *customer*.

5) Agama (*Religion*)

Unsur budaya ini memainkan peran yang penting dalam membentuk perilaku konsumen dan para pebisnis. Pengaruh agama tersebut antara lain memengaruhi motif-motif pembelian (*buying motive*), adat-adat kebiasaan, norma-norma serta kebiasaan yang berlaku di masyarakat. Ada bermacam-macam agama di seluruh dunia yang memiliki batasan dan acuannya sendiri-sendiri yang perlu dihormati.

Hal-hal yang bersifat tabu dalam agama seringkali memaksa perusahaan untuk menyesuaikan program bauran pemasaran mereka. Ada banyak contoh mengenai pengaruh budaya negara lain terhadap bisnis prosesnya. Misalnya sistem budaya di India yang mayoritas beragama hindu tidak boleh mengonsumsi daging sapi/*beef*, karena sapi adalah hewan yang dianggap keramat oleh masyarakat hindu. Untuk itu perlu dilakukan penyesuaian menu agar dapat diterima oleh *customer* dan menggantinya dengan daging hewan yang lebih universal sifatnya. Itu adalah salah satu contoh bagaimana lingkungan budaya mempengaruhi strategi bisnis. Karena apabila memaksakan diri untuk memasarkan menu

dengan bahan *beef* maka kelangsungan bisnis dapat terancam dan bisa dipastikan menuai protes dari penduduk setempat.

Demikian juga dengan produk-produk babi yang haram bagi muslim sehingga pemasaran juga perlu untuk diperhatikan. Karena mayoritas penduduk Indonesia adalah Islam serta kebanyakan maskapai asing kini mulai menerapkan *halal food* untuk menunjukkan bahwa mereka juga menghargai dan ramah terhadap penumpang muslim, dan PT. Aerofood Indonesia telah melabelkan dirinya dengan sebutan *halal company* serta ditunjang dengan kepemilikan sertifikasi halal. Penggunaan produk baik *dry goods* maupun *wet goods* semuanya dipastikan telah berlabel halal. Hanya saja untuk produk alkohol yang diminum masih tersedia dan sebagai *standard beverages* minuman yang telah diawasi oleh badan bea cukai.

Pada saat melakukan negosiasi bisnis, tentunya sertifikasi halal dipertanyakan oleh *customer* apalagi negara asal *Middle East* karena mereka sangat ketat dalam melakukan pemeriksaan pada makanan. Bahkan maskapai penerbangan dari negara-negara tersebut selalu melakukan audit terkait *improvement* jasa *catering* untuk penumpangnya. Sehingga banyak dilakukan perbaikan serta perubahan demi mutu dan kualitas semakin baik dan memberikan kepuasan kepada *customer* sehingga menciptakan kelayakan antara *customer* dengan perusahaan.

6) Pendidikan (*Education*)

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:55) menyatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu alat utama untuk menyalurkan budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dua aspek pendidikan yang harus diperhatikan oleh pemasar internasional yaitu tingkat dan mutu/kualitas pendidikan. Namun, diantara kedua aspek tersebut, aspek tingkat pendidikan lebih bermakna bagi pemasar internasional berkaitan dengan tingkat melek huruf sedangkan kualitas pendidikan berkaitan dengan kualitas para hasil didik yang selanjutnya akan menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa.

Menurut Kristanto (2011:58) tingkat melek huruf berbanding lurus dengan tingkat perkembangan perekonomian suatu bangsa, artinya, semakin tinggi tingkat perekonomian suatu bangsa maka semakin tinggi pula tingkat melek huruf bangsa tersebut. Perbedaan tingkat pendidikan berbagai bangsa di dunia menyebabkan bauran pemasaran yang digunakan juga berbeda-beda terutama dalam unsur produk dan komunikasi pemasaran.

Tentunya pada PT. Aerofood Indonesia berpendidikan cukup penting karena urusan yang dilakukan bukanlah hanya urusan dalam negeri melainkan juga urusan luar negeri. Berpendidikan tinggi dan memiliki kompetensi yang bagus dapat mempermudah proses negosiasi bisnis pada saat melakukan pemasaran internasional. Segala hal yang

diperlukan adalah pendidikan karena dengan itu mampu menunjukkan kecakapan yang dimiliki oleh perusahaan di mata *customer*.

Pada saat bernegosiasi bisnispun memahami budaya *customer* yang berbeda-beda negara juga perlu untuk diperhatikan dan akan sangat membantu keberhasilan negosiasi bisnis. Tingkat kualitas dan kompetensi dapat terlihat dari pendidikan yang diterima. Selain itu juga PT. Aerofood Indonesia juga memberikan *training* dan *development* kepada karyawannya agar dapat melakukan beban pekerjaannya dengan baik.

Program pengembangan karyawan cukup penting dan selalu digagas oleh departemen *Human Capital*, tentu hal tersebut akan berdampak pada kompetensi yang dimiliki karyawannya mengingat *customer* yang harus dilayani tidak hanya dari *domestic* melainkan *foreign* juga. Program surat menyurat/*emailing* dan juga *training* kepribadian juga disediakan untuk karyawan departemen *customer service* agar selalu mampu untuk melayani *customer* dengan baik. Walaupun hingga saat ini *training* bahasa yang diterima oleh karyawan PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar hanya Bahasa Inggris dan Bahasa Mandarin, namun seluruh kegiatan negosiasi bisnis tidak terlalu terkendala.

Kemudian pendidikan juga memiliki kaitan yang erat dengan tingkat perekonomian suatu negara dan juga pendidikan memiliki pengaruh yang besar terhadap gaya hidup (*lifestyle*) dari *customer* tersebut. Maskapai penerbangan dari masing-masing negara tentunya memiliki gaya hidup

yang bermacam-macam, ada yang tinggi namun ada juga yang rendah. Hal tersebut juga dapat menjadi salah satu faktor penentu pada proses negosiasi bisnis dan pemilihan menu makanan. Gaya hidup juga menentukan selera serta proses yang diinginkan oleh maskapai penerbangan itu sendiri.

Tingkat perekonomian suatu negara juga berkaitan dan memiliki dampak bagi gaya hidup suatu bangsa. Negara yang maju dan perkembangan perekonomiannya stabil cenderung lebih memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Sehingga menu serta komposisi makanan juga selalu mengutamakan yang berkelas dan berkualitas tinggi. Motif pembelianpun bergantung padanya, termasuk menu yang disediakan untuk kelas bisnis dan *first class*, karena memiliki perbedaan.

Seperti yang telah dijabarkan pada hasil wawancara bahwa maskapai tertentu memiliki standar yang cukup tinggi untuk penyajian makannya seperti Eva Air dari Taiwan, Emirates dari Timur Tengah selalu menginginkan produk yang terbaik dan juga sebaliknya *Phillipine Airlines* yang tidak terlalu menginginkan standar tinggi karena menyesuaikan dengan budget yang dimiliki.

7) Sistem-Sistem Nilai (*Value System*)

Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:58) menyatakan bahwa “Semua budaya memiliki sistem-sistem nilai yang membentuk norma-norma dan standar-standar bagi para anggota masyarakat. Norma-norma ini akan mempengaruhi sikap-sikap anggota masyarakat tersebut

terhadap objek-objek dan kode-kode perilaku. Sistem-sistem nilai cenderung berakar kuat. Nilai-nilai inti bersifat hakiki untuk identitas dan *inner self* seseorang.” Bagi para pemasar, suatu perbedaan nilai yang krusial adalah suatu sikap budaya terhadap perubahan. Masyarakat yang menolak untuk berubah pada umumnya juga kurang berkeinginan untuk menerima produk-produk atau proses-proses produksi baru.

Pada prosesnya tentu sistem nilai ini sangat-sangatlah penting untuk diterapkan. Walaupun ada bermacam-macam budaya namun menyesuaikan diri dengan *customer* juga dianggap penting karena dapat mempengaruhi hasil dari keputusan negosiasi bisnis. Misal seperti *punctuality, on time* pada saat melakukan *meeting* atau perjanjian sangatlah penting karena dengan cara tersebut *customer* dapat memahami bahwa perusahaan dapat menghargai waktu dengan baik.

Kemudian sikap dan tingkah laku yang halus dan baik. Untuk membuat nyaman *customer* ada banyak hal yang diperlukan, salah satunya ada menjaga sikap dan tingkah laku untuk tetap profesional dan tegas. Kesan pertama yang disampaikan pada saat negosiasi bisnis adalah pada saat melakukan *meal presentation*. Tentunya kesan pertama yang ingin ditinggalkan oleh PT. Aerofood Indonesia adalah baik dan berkompeten di mata *customer*.

Oleh karena itu pada saat melakukan *meal presentation* departemen *customer service* yang memiliki tanggung jawab untuk melayani *customer* selalu sigap dan siap melayani *customer*. Termasuk juga cara

berpakaian, cara bicara, cara berjalan, dan juga lain sebagainya yang tampak dan dilihat oleh *customer*. Apabila telah melakukan semuanya dengan baik maka *impression* yang diberikan *customer* juga baik.

b. Hambatan budaya

Budaya mempengaruhi nilai, norma, dan kebiasaan suatu bangsa maupun suku namun dalam suatu bangsa perbedaan juga bisa terjadi, seperti:

1) Perbedaan Bahasa

Perbedaan bahasa menjadi masalah yang cukup penting karena dapat menghambat jalannya negosiasi bisnis apabila pada saat negosiasi terjadi kesalahpahaman antar mitra bisnis. Seperti yang terjadi pada PT. Aerofood Indonesia, karena perbedaan bahasa cukup dinilai penting maka untuk mengantisipasi kesalahpahaman saat bernegosiasi maka dilakukan dengan bahasa internasional dan apabila tersedia seperti di PT. Aerofood Indonesia pusat yang menyediakan CRO-FA khusus untuk negara-negara terkait (misal *fluent* berbahasa Jepang, China, Korea dan lainnya). Antisipasi tersebut dinilai berguna untuk mengurangi hambatan budaya yang terjadi.

2) Perilaku nonverbal

Hambatan perilaku nonverbal tercermin dalam perbedaan sikap, perilaku interupsi, raut wajah, dan sentuhan. Hal tersebut dinilai tidak terlalu menghambat pada proses negosiasi bisnis PT.

Aerofood Indonesia karena menurut narasumber perilaku setiap *representative* dari *customer* selalu bersikap profesional dengan menggunakan bahasa internasional serta perilaku dan sikap yang lain tidak terlalu tampak dan membebani. Sehingga negosiasi bisnis pun tidak terlalu terhambat.

3) Nilai-nilai

Berkaitan dengan nilai-nilai yaitu objektivitas, daya saing, kesetaraan dan ketepatan waktu. Tentunya hal tersebut penting untuk dijalankan dan agar tidak menghambat negosiasi bisnis masing-masing pihak baik dari *customer* dan PT. Aerofood selalu menjaga hubungan agar hambatan-hambatan tersebut dapat diminimalisir. Seperti ketepatan waktu yang cukup penting diperhatikan oleh *customer*, PT. Aerofood Indonesia selalu bersikap disiplin agar sesuai harapan *customer* yang menginginkan keseriusan dan juga *first impression* yang bagus.

4) Perbedaan pada proses berpikir dan pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan antar pihak tentunya memerlukan waktu yang cukup panjang demi memenuhi kebutuhan dua pihak untuk mencapai kesepakatan. Dengan hal tersebut sebagai dasar maka komunikasi dan interaksi antar dua belah pihak diperlukan untuk dapat saling memahami. Dengan berjalannya komunikasi yang baik maka akan mencapai kesepakatan untuk kebaikan bersama, serta dapat mengurangi hambatan yang terjadi dan dinilai

tidak terlalu berpengaruh pada negosiasi bisnis PT. Aerofood Indonesia.

C. Analisis Strategi Perusahaan

1. Analisis SWOT

Berdasarkan pada judul yang telah dipilih oleh peneliti untuk dilakukan penelitian yaitu “analisis penerapan lintas budaya dalam kegiatan negosiasi bisnis pada perusahaan multinasional”, penjabaran mengenai strategi yang telah diterapkan oleh PT. Aerofood Indonesia terkait negosiasi bisnis lintas budaya yang disesuaikan dengan indikator yang dimiliki oleh analisis SWOT. Sehingga keseluruhan pada matriks SWOT yang telah dilaporkan adalah penerapan yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Sesuai dengan hasil wawancara maka dapat dijabarkan analisis faktor-faktor internal dan eksternal PT. Aerofood Indonesia yang digunakan sebagai kekuatan dan peluang yang dimanfaatkan oleh perusahaan dalam menyusun strategi-strategi agar tidak meluas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut adalah penjabaran mengenai keempat poin SWOT tersebut:

a. Strengths

- 1) Pemimpin pangsa pasar di bidang jasa *catering* pesawat dengan pengalaman yang cukup banyak

Dibangun sejak tahun 1975, PT. Aerofood Indonesia telah meyakinkan berbagai pihak dari domestik maupun mancanegara bahwa eksistensinya telah terjamin dan cukup di pandang. Selama 43 tahun mengalami fluktuasi dalam *business process*-nya, perusahaan ini tetap

menjadi pilihan terbaik dan mampu menjaga kualitas serta mutu produk yang dihasilkan. Berbekal pengalaman yang cukup lama di bidang jasa makanan (*catering*) pesawat serta mampu melayani *customer* dari berbagai macam negara bahkan melampaui batas-batas ASEAN, PT. Aerofood Indonesia sanggup memberikan keyakinan bagi calon *customer* maupun *customer* lama untuk menggunakan jasanya secara berkelanjutan.

Eksistensi PT. Aerofood Indonesia yang mengakar kuat di bidangnya menjadi salah satu daya tarik perusahaan, bukan tidak mungkin apabila banyak maskapai penerbangan menyebut PT. Aerofood Indonesia sebagai perusahaan *inflight catering service* terbaik di Indonesia. Karena memang PT. Aerofood Indonesia merupakan perusahaan *inflight catering* terbesar di Indonesia, dengan berbagai unit yang tersebar di seluruh Indonesia mampu menyediakan *service* yang baik dan mumpuni.

Kantor pusat PT. Aerofood Indonesia terletak di Jakarta sejak awal pembuatan hingga kini memiliki 8 unit di Indonesia, salah satunya unit Denpasar merupakan yang terbesar kedua di Indonesia. Mengingat penerbangan *domestic* maupun *international* yang cukup padat di Bandara internasional I Gusti Ngurah Rai. Lebih dari 100 penerbangan setiap harinya sanggup disediakan dan dilayani oleh I Gusti Ngurah Rai *International Airport* dan sekitar 90% penerbangan jasa *catering*-nya ditangani oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar.

Sejauh ini PT. Aerofood Indonesia mampu membuktikan bahwa *service* yang disediakan adalah yang terbaik, oleh karena itu PT. Aerofood Indonesia terus melakukan perbaikan dan pengembangan agar selalu menjaga konsistensi dalam peningkatan mutu dan kualitas makan yang di produksi. Berpengalaman selama 43 tahun, PT. Aerofood Indonesia dipercaya oleh maskapai luar negeri maupun dalam negeri, dan tidak jarang banyak *customer* yang bertahan dan memilih melanjutkan kontraknya.

Tak hanya hal itu PT. Aerofood Indonesia juga menyediakan *service* untuk *charter flight*, yaitu pesawat yang datang bukan pesawat komersial melainkan pesawat sewaan yang penerbangannya tidak reguler. Selain itu juga sekitar tahun 2017, PT. Aerofood Indonesia dipercaya untuk menangani *catering* Raja Arab yang melakukan kunjungan ke Indonesia. Hal tersebut membuktikan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia cukup menjadi nilai jual dan penting untuk dijadikan poin pertimbangan *customer* apalagi untuk ukuran *customer* asing yang dapat dengan mudahnya memberikan kepercayaan.

2) Memiliki sertifikasi yang telah diakui secara internasional

Dalam menjalankan *business process*-nya PT. Aerofood Indonesia selalu mengutamakan mutu dan kualitas dari produk yang disediakan. Karena dengan meningkatkan mutu dan kualitas maka tingkat kesetiaan *customer* juga semakin meningkat dan bertahan lama. Karena kerja sama B2B (*business to business*) seperti ini berlanjut secara terus menerus

selama pihak maskapai penerbangan masih membutuhkan jasa *catering* pesawat. Karena selama penerbangan dan *traveling* masih terus berlanjut maka peluang bisnis seperti ini juga mampu berkembang dengan pesat. Selain itu, penjagaan mutu dan kualitas juga bergantung pada sistem produksi HACCP yang selalu dipatuhi oleh karyawan produksi dan sertifikasi ISO 22000 (*Food Safety Management*) dan ISO 9001 (*Quality Management System*) sangat penting serta terjamin dan diakui oleh organisasi internasional. Serta tentang Sertifikasi Halal (LPPOM MUI Bali).

Sesuai dengan *International Organization for Standardization* (ISO), ISO 22000:2015 mengatur tentang persyaratan manajemen keamanan makanan dan penjelasan tentang bagaimana suatu organisasi dapat melakukan *control food safety hazards* untuk memastikan bahwa makanan tersebut aman. Dengan adanya sertifikasi ISO 22000 tersebut PT. Aerofood Indonesia dapat menjamin bahwa makanan yang diproduksi sangatlah aman dan tidak membahayakan. Sertifikasi tersebut berasal dari organisasi yang diakui di seluruh dunia sehingga *customer* domestik maupun internasional tidak ragu untuk mempercayakan *catering* pesawatnya kepada PT. Aerofood Indonesia.

Kemudian *certificate* ISO yang kedua adalah ISO 9001:2015 mengatur tentang kriteria dari kualitas untuk membuat *quality management system*. ISO 9001 tersebut dapat digunakan dalam berbagai organisasi apapun karena memiliki kriteria untuk membuat manajemen

sistem kualitas. Sehingga kualitas dan mutu makanan dari PT. Aerofood Indonesia kembali di jamin oleh organisasi internasional ISO dalam melakukan proses bisnis *inflight catering service*.

PT. Aerofood Indonesia juga telah menerima sertifikasi halal yang berasal dari LPPOM MUI Bali. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh makanan yang diproduksi oleh PT. Aerofood Indonesia telah terjamin kehalalannya untuk seluruh penumpang. PT. Aerofood Indonesia sejak awal juga telah memperkenalkan diri sebagai halal *company*. Ketiga sertifikasi tersebut cukup penting untuk mendukung *business process* PT. Aerofood Indonesia dan menjadi *brand image* dan penjamin bahwa makanan yang diproduksi aman, terjamin, dan halal untuk seluruh *customer* maskapai penerbangan.

3) *Production Process* yang sesuai dengan standar HACCP



Gambar 7: Proses HACCP

Sumber: Data Internal Perusahaan (2017)

PT. Aerofood Indonesia selalu mengutamakan mutu dan kualitas produknya, baik untuk *economy class*, *business class* maupun *first class*. Walaupun jenis kelas penerbangan pasti memiliki pengaruh, namun menjaga kualitas yang baik selalu diutamakan oleh perusahaan. Berbekal moto “*Customer comes first*” PT. Aerofood Indonesia selalu memegang teguh bahwa melakukan tindakan meminimalisir atau pencegahan hal-hal yang merugikan *customer*, agar *customer* selalu loyal terhadap PT. Aerofood Indonesia. Selain itu disusun juga SOP (*Standar Operation Procedure*) untuk melakukan *complaint handling*, sehingga CRO dan staf yang bertanggung jawab dapat melakukan pencegahan maupun penanganan *complaint* dengan cepat dan tepat.

Terdapat *standard* perusahaan dalam melakukan proses produksi makanan yang diberi nama HACCP (*Hazzard Analitical Critical Control Point*) dan memiliki 5 tahap yang biasa disebut CCP (*Critical Control Point*). Adapun *business process* yang dilakukan PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar sesuai dengan CCP adalah sebagai berikut:

a) CCP 1 (*Receiving Goods*)

Proses pertama merupakan kegiatan *housekeeping* yang terbagi menjadi *loading dock* dan *dishwashing*.

(1) *Loading Dock*

Proses *loading dock* merupakan tahap pertama proses penerimaan barang (*dry goods* maupun *wet goods*) dari *supplier*. Pada tahap ini dilakukan pemisahan antara *dry goods* (bahan

makanan yang telah jadi – diawetkan dalam kaleng maupun kemasan) dan *wet goods* (bahan makanan yang *fresh* dan tidak bertahan lama – seperti daging, ikan, buah dan sayuran).

Barang yang diterima harus memenuhi standar yang disiapkan sesuai kartu standar spesifikasi untuk masing-masing jenis barang. Tak lupa juga *expire date* dan *in and out date* barang bagi produk *dry goods* selalu diutamakan dan ditulis pada label jenis produk.

(2) *Dishwashing*

Proses pencucian bahan makanan untuk produk *wet goods* juga disesuaikan dengan jenisnya. Untuk jenis ikan atau produk laut dipisahkan untuk dilakukan pencucian, pengupasan, dan prosedur lainnya.

b) CCP 2 (*Storing*)

Pada proses kedua, bahan makanan yang telah dicuci disimpan sampai nantinya akan di proses. Di setiap area penyimpanan produk terdapat label khusus untuk setiap jenis barangnya. Penyimpanan produk pun disesuaikan dengan temperaturnya, untuk produk yang disimpan dalam *chiller* suhu temperatur berkisar pada $0-5^{\circ}\text{C}$ dan produk yang disimpan dalam *freezer* kurang dari -18°C . Penyimpanan produk terbagi menjadi 2 sesuai dengan jenis makanannya, yaitu meliputi:

- (1) *Dry goods storing* untuk penyimpanan makanan dalam kemasan.
- (2) *Wet goods storing* untuk penyimpanan makanan basah seperti daging, ikan, sayur, dan buah yang ditempatkan ke dalam mesin pendingin (*chiller* dan *freezer*)

Kemudian sebelum melakukan proses *production* atau *cooking* ada tahapan *pre-production* terlebih dahulu yaitu penyiapan bahan seperti pemotongan, pengukuran dan lain sebagainya untuk disiapkan sebelum dimasak dan disesuaikan dengan kebutuhan.

c) CCP 3 (*Cooking*)

Setelah melewati tahap *pre-production*, tahapan CCP yang 3 yaitu *cooking* atau proses melakukan pemasakan bahan makanan dengan melewati 2 (dua) kegiatan utama, yaitu meliputi:

(1) *Meal preparation*

Persiapan makanan di PT. Aerofood Indonesia dibagi menjadi beberapa ruangan khusus sesuai dengan jenis makanannya, yaitu terdapat *store* penyimpanan cetakan kue, *wrapper*, dsb. *Pastry Area* yaitu tempat pembuatan kue dan roti. *Vegetables and fruits area* yaitu meliputi pencucian dan pemotongan untuk sayuran dan buah-buahan. *Pot washing area* yaitu area yang meliputi pencucian alat-alat masak. *Poultry Area* adalah tempat pemotongan untuk hewan unggas. *Butcher Area* adalah tempat pemotongan untuk daging. *Fish room* adalah

tempat untuk pemotongan dan pengelolaan berbagai macam *seafood*.

(2) *Hot and cold kitchen*

Hot kitchen, yaitu tempat dimana bahan makanan akan diolah atau dimasak sesuai dengan pesanan. Makanan yang diolah oleh karyawan atau *chef* telah mengikuti prosedur, resep dan teknik yang ada atau sesuai dengan perjanjian di awal. *Cold kitchen*, yaitu tempat pengolahan dan pembagian porsi buah, *salad* dan *sandwich*.

d) CCP 4 (*Blast Chilling*)

Pada tahapan ini, makanan yang sudah dikemas akan disimpan dalam lemari pendingin (*chiller*) sampai kemudian diambil untuk diproses ditahap selanjutnya.

e) CCP 5 (*Portioning*)

Tahapan terakhir disebut sebagai MTSU (*Meal Tray Set Up*) yang merupakan proses penyajian makanan yang siap untuk *loading* ke pesawat. Di MTSU ini, makanan ditempatkan pada *tray* yang telah disediakan dan disesuaikan dengan standar peletakkan makanan maskapai penerbangan. Masing-masing dari maskapai biasanya memiliki *tray set* sendiri yang telah berlabel maskapai penerbangan tersebut. Masing-masing maskapai penerbangan memiliki standar *plating*-nya sendiri, seperti dari negara Asia Timur (China, Jepang, Korea) mereka menyediakan sumpit juga pada *tray*

set-nya demi memuaskan kebutuhan penumpang dan juga berkaitan dengan kebudayaan yang dianut.

Kemudian setelah makanan disajikan di *tray set*, akan langsung dimasukkan di *trolley* masing-masing maskapai penerbangan. Setelah itu *trolley* akan dibawa oleh *handling staff* untuk di naikkan ke *high lift truck* dan akan di *up lift* ke pesawat dan melakukan serah terima dengan *flight attendant* yang ada di pesawat. Tak lupa juga ada *checklist* yang perlu diisi mengenai kelengkapan makanan dan kebersihan yang ditandatangani oleh *flight attendant*, sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai jaminan apabila ada komplain.

4) Bagian dari GA *Group* serta memiliki *brand image* yang kuat

100% saham kepemilikan PT. Aerfood Indonesia adalah PT. Garuda Indonesia menjadikan PT. Aerofood Indonesia sebagai perusahaan *catering* pesawat yang cukup dipandang. Eksistensi PT Garuda Indonesia sebagai maskapai terbesar dan premium di Indonesia yang juga mendapat *rating 5 star* dari Skytrax atau organisasi yang bergerak dalam memberikan *ranking* dan *rating* untuk maskapai penerbangan di seluruh dunia. Dengan masuknya Garuda Indonesia pada organisasi Skytrax berarti dapat memberi jaminan bagi maskapai penerbangan asing bahwa PT. Aerofood Indonesia terpercaya dan dijamin oleh organisasi internasional.

Prestasi dan pengalaman yang cukup banyak tersebut membuat PT. Garuda Indonesia sangat terkenal dan di percaya. Sehingga menjadi suatu

kelebihan sebagai anak perusahaan dari PT. Garuda Indonesia, PT. Aerofood Indonesia dalam mengembangkan bisnisnya dan mudah mendapat kepercayaan dari *customer* lain yang ingin menggunakan jasa *inflight catering* untuk menjadi pilihan dalam memberikan *service* kepada penumpang pada saat melakukan perjalanan terbangnya.

Kemudian dengan memiliki *tittle* bagian dari *GA Group* merupakan suatu hal yang cukup membanggakan, *brand image* yang dimiliki *GA Group* sangatlah kuat dan terkenal di dunia. Hal tersebut dapat menjadi sebuah jaminan agar masyarakat menginginkan jasa yang dimiliki oleh *GA Group* beserta anak-anak perusahaannya.

5) Fasilitas yang tersedia sangat mendukung pertumbuhan perusahaan

Dalam menunjang kegiatan bisnisnya, PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar memilih penempatan gedung utama di Bandara Internasional Ngurah Rai. Selain bertujuan untuk mempercepat dan memperpendek jarak pada saat melakukan *up lift* makanan ke pesawat, PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar juga menginginkan *image* yang baik dan kuat di mata *customer*, dari *runway* pesawat pun gedung PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar dapat terlihat megah, kuat dan *customer* baru pun akan dapat langsung melihat bahwa perusahaan *catering* makanan tersedia dan lokasinya ada di bandara serta mudah untuk dijangkau.

Hal tersebut dapat menjadi suatu poin plus bagi perusahaan dalam membangun *image* perusahaan yang kuat. Selain itu berbagai macam fasilitas misal seperti gedung utama perusahaan yang terletak di bandara

memiliki luas 7516 m² serta memiliki kapasitas produksi makanan mencapai 25000 *meals* per harinya serta mampu menyediakan berbagai jenis makanan mulai dari *Western, Chinese, Japanese, Indian* hingga *local food* menjadi daya tarik bagi PT. Aerofood Indonesia bahwa dapat menangani produk dan makanan dari berbagai negara.

Kemudian tenaga kerja yang dimiliki mencapai angka kurang lebih 1000 orang untuk mendukung kegiatan perusahaan serta memiliki kompetensi untuk dapat bekerja sama dengan orang dengan kebudayaan yang berbeda-beda dan mampu beradaptasi dengan cepat. Lalu yang paling penting adalah *supporting vehicles*, yaitu *high lift truck* yang dimiliki oleh perusahaan mencapai 23 unit. *High lift truck* sangat penting untuk mendistribusikan makanan dari perusahaan hingga mencapai pesawat serta mampu melayani 23 *customer* yang berasal dari berbagai macam negara.

6) Sumber daya manusia yang berkualitas

Sumber tenaga kerja di PT. Aerofood Indonesia telah diseleksi dan ditempatkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan. Agar perkembangan bisnis perusahaan dapat melaju dengan cepat dan baik serta efisien dan efektif maka dipilihlah orang-orang terbaik dan mampu berkerja di bidangnya untuk didudukkan di posisi-posisi yang sesuai. Walaupun pada proses *recruitment*-nya PT. Aerofood Indonesia juga mencari yang terbaik namun *Departement Human Capital* juga

menyiapkan program-program khusus untuk *development* karyawannya sesuai kebutuhan.

Misal untuk *Departement Customer Service* yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan komunikasi baik secara langsung atau melalui *email* atau *chat*, memiliki kebutuhan untuk melakukan interaksi dengan *customer* yaitu dibutuhkannya pengetahuan tentang bahasa asing, sehingga PT. Aerofood Indonesia menyiapkan program *training* Bahasa Inggris dan Bahasa Mandarin bagi karyawannya.

Kemudian ada juga *training* mengenai tata kepribadian dan juga surat menyurat agar dapat menyesuaikan dengan *customer* dari berbagai macam negara. Dari ke 23 *customer* tersebut tidak semua *customer* bersifat homogen, ada yang bermacam-macam sehingga karyawan yang berkaitan langsung mampu untuk melayani dan memenuhi kebutuhan *customer*.

7) *Awards* dan *Appreciation Letter*

Untuk mencapai *rating* dan *ranking* yang tinggi, diperlukan usaha yang cukup besar untuk mencapainya. Hal tersebut tak luput dari tujuan perusahaan PT. Aerofood Indonesia. Segala jenis usaha dilakukan oleh perusahaan agar mampu menjaga kepercayaan dan kelayaitasan *customer*, sehingga tak dapat dipungkiri apabila PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar mendapatkan berbagai macam *awards* dan juga *appreciation letters* yang diberikan oleh maskapai penerbangan.

Appreciation letter biasanya dikirimkan melalui *email* atau berbentuk piagam. Kemudian untuk *award* diberikan pada saat ada acara penghargaan maupun undangan dari maskapai penerbangan untuk serah terima. Awards yang baru-baru ini diterima oleh PT. Aerofood Indonesia unit Denpasar adalah *Best Caterer 2016 – Bronze Award* dari Cathay Dragon dan *2nd Runner Up for Asia, Middle East and China Region* dari *Phillipine Airlines*.

Perolehan tersebut menunjukkan eksistensi PT. Aerofood Indonesia yang tidak hanya diakui di dalam negeri saja, tetapi juga di luar negeri. Bentuk-bentuk penghargaan tersebut dapat menjadi nilai jual bahwa PT. Aerofood Indonesia mampu menyediakan kebutuhan perbekalan pesawat bagi negara-negara asing serta diakui dan memberikan kepuasan.

b. Weakness

1) Kurangnya *Customer Relation Officer (CRO)* khusus

Tidak seperti di PT. Aerofood Indonesia pusat yang memiliki CRO khusus untuk menangani negara tertentu. Misalnya di Jakarta ada CRO khusus yang mampu berbahasa asing dan menangani maskapai penerbangan dengan bahasa terkait. Seperti mereka memiliki CRO khusus negara berbahasa Mandari seperti China, Taiwan, Hongkong. Ada juga CRO khusus menangani maskapai dari Jepang, dan berbagai macam negara lain. Hal tersebut sesungguhnya memiliki efek yang cukup baik untuk kelangsungan negosiasi bisnis.

Karena dengan mampu berbahasa yang sama dan memahami budaya negara lain tentunya akan mempermudah CRO dan perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan *customer*-nya, apalagi dari sekian *customer* memiliki kewarganegaraan yang berbeda-beda dan tentunya kebudayaan yang berbeda pula.

2) Minimnya *chef* masakan khusus

Sebelumnya terdapat *chef* asing yang berasal dari China dan menangani masakan khusus untuk *Chinese food* namun kini telah pensiun. Keberadaan *chef* tersebut dinilai memberikan dampak baik yang cukup signifikan terhadap perusahaan. Karena ketika melakukan negosiasi bisnis dengan maskapai penerbangan dari China makan *chef* tersebut akan turun langsung menangani negosiasi bisnis serta dapat menyesuaikan pula dengan *taste* yang diinginkan *customer*. Selain karena kesamaan warga negara, budaya, dan bahasa *chef* tersebut juga menjadi penjamin bahwa produk yang disediakan oleh PT. Aerofood Indonesia memiliki mutu dan kualitas yang cukup tinggi. Sehingga kekurangan *chef* asing juga dapat menjadi suatu kelemahan bagi perusahaan.

Sejauh ini *chef* asing yang dimiliki oleh PT. Aerofood Indonesia hanya terpusat di Jakarta sehingga apabila ada negosiasi baru maka *chef* asing yang berada di Jakarta tersebut yang akan diterbangkan ke unit-unit perusahaan di seluruh Indonesia untuk membantu melakukan negosiasi bisnis, hal ini dinilai kurang praktis dan efisien. Karena harus menunggu

dari pusat. Namun chef yang dimiliki di unit Jakarta cukup lengkap yaitu *chef* untuk *western food*, *Chinese food*, *Japanese*, *Korean*, dan *Indian*.

3) Terbatasnya pasokan *raw material* di Pulau Bali

Terbatasnya pasokan *raw material* di Pulau Bali tidak dapat dihindari, contohnya saja buah dan sayuran yang sifatnya musiman sangat memungkinkan untuk tidak tumbuh di setiap wilayah di Pulau Bali. Hal ini dapat menjadi kelemahan bagi perusahaan. Perusahaan harus dapat mencari pasokan *raw material* baik itu *dry goods* maupun *wet goods* sesuai dengan permintaan *customer* dan juga yang tertera pada perjanjian.

Kesulitan menemukan *raw material* yang sesuai berasal dari negara-negara lain atau barang impor juga menjadi kendala bagi PT. Aerofood Indonesia dalam melakukan bisnis prosesnya. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya untuk maskapai penerbangan dari Australia menginginkan produk sereal atau *oatmeal* yang diproduksi dari negaranya sendiri.

c. Opportunity

1) Bali *International Airport*

Sebagai salah satu bandara terpadat di Indonesia, Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai menampung cukup banyak penerbangan yang menuju ke Pulau Bali, baik itu domestik maupun internasional. Penerbangan yang menuju ke Pulau Bali tidak hanya untuk sekedar

travelling tetapi cukup banyak yang datang maupun transit untuk kebutuhan bisnis.

Setiap harinya lebih dari 80 penerbangan sanggup untuk ditangani oleh Bandara Ngurah Rai, hal tersebut dapat menjadi suatu peluang bagi PT. Aerofood Indonesia untuk memperluas pangsa pasarnya. Menarik maskapai penerbangan yang belum bergabung dengan PT. Aerofood Indonesia juga penting untuk dilakukan. Banyaknya jenis maskapai penerbangan asing sanggup untuk dilayani oleh PT. Aerofood Indonesia baik pada saat negosiasi bisnis maupun untuk penyajian makanan dengan berbagai jenis kebudayaan dari seluruh dunia.

2) MEA (pasar bebas)

Keberadaan pasar bebas juga dapat menjadi peluang yang cukup bagus bagi PT. Aerofood Indonesia untuk memperluas pangsa pasar yang dimiliki. Tidak menutup kemungkinan maskapai penerbangan akan membuka rute-rute baru yang menuju Pulau Bali. Serta keinginan PT. Aerofood Indonesia sendiri untuk mendapatkan *customer* yang berasal dari berbagai macam negara serta perbedaan budaya tidak menjadi penghalang bagi PT. Aerofood Indonesia dalam melayani *customer*-nya. Dengan adanya pasar bebas juga PT. Aerofood Indonesia dapat melakukan ekspansi dengan leluasa tanpa persyaratan-persyaratan yang rumit.

3) *Charter Flight*

Adanya *charter flight* selalu dianggap sebagai *extra income* yang peluangnya cukup bagus. Karena *charter flight* sendiri adalah pesawat yang disewa untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau suatu kelompok yang ingin menuju suatu tempat tanpa menggunakan penerbangan komersial. Misalnya saja untuk kepresidenan, pejabat negara, tamu negara, artis, dan lain sebagainya.

Contohnya saja, pada tahun 2017 lalu ketika Raja Arab melakukan kunjungan ke Indonesia PT. Aerofood Indonesia dipercaya untuk menangani *catering* pesawat untuk Raja Arab beserta jajarannya yang mencapai 300 orang. Kemudian unit Denpasar juga mendapat jatah melayani Raja Arab beserta jajarannya selama seminggu dan mampu menghasilkan *income* yang nilainya mencapai 3 milyar rupiah. Adanya *charter flight* tentu menjadi peluang yang sangat menguntungkan bagi perusahaan karena seluruh kebutuhan ingin untuk dipenuhi. Serta *charter flight* biasanya mereka tidak melakukan negosiasi tetapi hanya memberikan *list* produk yang diinginkan dan tidak terlalu memikirkan soal *pricing*, asal produk yang diterima sesuai dengan jumlah yang dibayarkan makan mereka akan puas.

4) Perluasan pangsa pasar dengan *outside catering*

Kebutuhan akan *catering* makanan tidak hanya terbatas pada lingkup penerbangan saja, tetapi PT. Aerofood Indonesia juga berusaha untuk menyediakan *catering* untuk *outside* misalnya restoran, bar, *mining&oil*

company, rumah sakit dan lain sebagainya. Tampaknya hal ini dapat menjadi peluang agar pangsa pasar yang dimiliki PT. Aerofood Indonesia semakin luas dan tersebar di segala bidang.

Hal tersebut juga tak luput dari perusahaan multinasional lain. Sehingga cakupan PT. Aerofood Indonesia pada *outside catering* juga tak jauh dari *customer* asing yang tentunya harus memiliki pengetahuan tentang perbedaan budaya yang bermacam-macam.

d. Threat

1) Ancaman dari kompetitor lama maupun baru

Tidak dapat dipungkiri adanya kompetitor dapat menjadi sebuah ancaman bagi PT. Aerofood Indonesia, namun bagaimana perusahaan dapat menjaga mutu dan kualitas produknya dengan baik dan memuaskan maka *customer* juga akan menunjukkan kelayakannya.

Selama PT. Aerofood Indonesia berusaha untuk mengembangkan bisnisnya, kompetitor lain juga akan berusaha untuk memperbaiki dirinya. Hal tersebut merupakan suatu hal yang perlu untuk diantisipasi karena bisa menjadi ancaman bagi PT. Aerofood Indonesia sendiri. Karena kompetitor lain juga tentunya menembak sasaran maskapai penerbangan asing sehingga mereka berlomba-lomba untuk menguasai maskapai asing agar dapat melakukan transaksi dengan mereka.

2) Regulasi pemerintah

Pada Peraturan Bank Indonesia nomor 17/3/PBI/2015 Bab II pasal 2 menyatakan tentang kewajiban penggunaan rupiah; dan Bab V pasal 11

menyatakan bahwa pencantuman harga barang dan/atau jasa menggunakan mata uang Rupiah.

Dengan adanya peraturan tersebut PT. Aerofood Indonesia yang sebelumnya menggunakan mata uang *Dollar* Amerika untuk melakukan *payment*, harus mengganti keseluruhan sistem dengan mata uang rupiah. Mata uang rupiah juga dinilai tidak terlalu stabil apabila dibandingkan dengan mata uang *Dollar* Amerika. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dengan fluktuasi yang terjadi pada kurs mata uang.

Hal tersebut sedikit menghambat karena perlu penyesuaian dengan mata uang negara Indonesia. Namun tetap dengan melakukan pendekatan dan memberikan pemahaman dengan baik akan mampu mengatasi perbedaan tersebut. Karena seluruh perbedaan budaya akan mampu ditangani dan diatasi dengan baik dengan adanya komunikasi dan interaksi yang baik pula.

2. Matriks SWOT

Matriks SWOT		
Kekuatan Internal	Strengths	Weaknesses
Kekuatan Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin pasar di bidang jasa <i>catering</i> pesawat dengan pengalaman yang cukup banyak 2. Memiliki sertifikasi yang telah diakui oleh organisasi internasional 3. <i>Production process</i> sesuai dengan standar HACCP 4. Bagian dari GA Group dan memiliki <i>brand image</i> yang kuat 5. Fasilitas yang tersedia mendukung pertumbuhan perusahaan 6. Sumber daya manusia yang berkualitas 7. Mendapatkan <i>awards</i> dan <i>appreciation letter</i> dari maskapai penerbangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya CRO khusus 2. Minimnya <i>chef</i> khusus masakan tertentu 3. Terbatasnya pasokan bahan baku di Pulau Bali
Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bali <i>International Airport</i> 2. Dibukanya gerbang pasar bebas (MEA) 3. <i>Charter Flight</i> yang menuju Pulau Bali 4. Perluasan pasar dengan <i>outside catering</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>recruitment</i> untuk CRO yang berkemampuan bahasa asing 2. Melakukan <i>recruitment chef</i> asing agar dapat memudahkan negosiasi serta menyesuaikan <i>taste</i> 3. Memiliki banyak supplier agar tidak memiliki keterbatasan <i>raw material</i>
Threats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman dari kompetitor lama maupun baru 2. Regulasi pemerintah Peraturan BI nomor 17/3/PBI/2015 (Kewajiban transaksi menggunakan mata uang rupiah) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Facility tour</i> dengan <i>catering</i> lain agar dapat dijadikan bahan untuk <i>improvement</i> 2. Melakukan <i>training</i> dan <i>development</i> untuk karyawan 3. Mengajukan alternatif <i>raw material</i> kepada <i>customer</i> apabila bahan yang diinginkan sulit dicari di pasar

Gambar 8: Gambar/Bagan Matriks SWOT PT. Aerofood Indonesia

Sumber: Data diolah penulis (2018)

Berdasarkan data matriks yang telah diolah diatas, maka dapat diketahui macam-macam strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi *weaknesses* dan *threats* melalui jangkauan pendekatan dengan kombinasi *strengths* dan *opportunities*. Berikut adalah penjelasan dari strategi yang diperoleh dari matriks SWOT diatas:

a. Strategi S-O (*Strength - Opportunity*)

Strategi ini diciptakan dari kombinasi perpaduan antara kekuatan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia, berikut adalah penjabarannya:

- 1) Perluasan pangsa pasar dengan memanfaatkan pengalaman yang dimiliki dan dengan adanya MEA. Terbukanya pintu gerbang pasar bebas dapat memberikan suatu peluang yang cukup besar bagi PT. Aerofood Indonesia untuk memperluas pangsa pasar dan menambah jajaran *customer* yang memerlukan jasa *catering* pesawat.
- 2) Memanfaatkan dan menarik perhatian *charter flight* dengan adanya sertifikasi yang dimiliki dan *operational performance* yang mumpuni. Pesanan oleh *charter flight* memang tidak datang setiap hari bahkan setiap bulan namun profit yang dihasilkan dapat mencapai angka yang cukup besar dan sebaiknya dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Kemudian menarik perhatian *charter flight* agar menggunakan jasa PT. Aerofood Indonesia dengan *operational performance* yang baik dan sesuai dengan standar internasional agar dapat menarik maskapai penerbangan asing.

- 3) Meningkatkan target penjualan *outside catering* dengan memanfaatkan *brand image* dan anak perusahaan GA Group. Sebagai bagian dari GA Group tidak dapat dipungkiri bahwa *brand image* yang tampak sangatlah kuat, hal tersebut dapat menjadi daya tarik untuk meningkatkan pasar dengan memperluas pangsa kearah perusahaan multinasional, *restaurant, bar, mining&oil company*, rumah sakit dan lain.
- 4) Menarik maskapai penerbangan dengan rute baru ke Bandara Ngurah Rai. Perkembangan *trend travelling* dan penggunaan jasa pesawat terbang tidak menutup kemungkinan dengan dibukanya rute-rute baru ke Pulau Bali. Hal tersebut menjadi sebuah peluang bagi PT. Aerofood Indonesia untuk menarik calon *customer* asing agar menggunakan jasanya.

b. Strategi S-T (*Strength - Threat*)

Strategi ini disusun dari perpaduan dari kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman yang muncul. Berikut adalah startegi yang akan dijabarkan:

- 1) Menjadikan *award* dan *appreciation letter* sebagai motivasi agar berkompeten untuk menjaga mutu dan kualitas. Salah satu visi utama PT. Aerofood Indonesia adalah konsisten menjaga mutu dan kualitas produk yang dihasilkan sehingga tak jarang PT. Aerofood Indonesia mendapat *award* dan *appreciation letter* dari berbagai maskapai penerbangan. Hal tersebut dapat menjadi motivasi untuk PT.

Aerofood Indonesia agar terus meningkatkan pelayanannya agar mendapat pengakuan juga dari maskapai penerbangan internasional.

- 2) Peningkatan *skill* karyawan melalui *training* dan *development*. Kebutuhan akan peningkatan dan pertumbuhan perusahaan tak lepas pengaruhnya dari sumber daya manusianya sendiri. Sehingga dengan kebutuhan tersebut maka peningkatan *skill* tenaga kerja dapat dilakukan dengan *training* dan *development* secara rutin sesuai kebutuhan perusahaan. Terutama untuk bahasa dan pemahaman kebudayaan negara lain demi kemudahan pada saat negosiasi bisnis.
- 3) Memanfaatkan *brand image* untuk bersaing dengan kompetitor baru. Memiliki nama yang besar dan *image* yang baik serta pengalaman yang cukup banyak dapat menjadi nilai plus bagi PT. Aerofood Indonesia untuk dapat membedakan dirinya dengan kompetitor lain. Serta berpengalaman dalam melayani berbagai macam maskapai penerbangan dari berbagai macam negara dan mampu menyajikan makanan yang bermacam-macam.
- 4) Membuat perjanjian dengan jelas untuk proses *payment* agar tidak terlalu bergantung dengan kurs mata uang yang tidak stabil. Dengan adanya regulasi pemerintah Indonesia yaitu Peraturan Bank Indonesia nomor 17/3/PBI/2015 Bab II pasal 2 yang menyatakan tentang kewajiban penggunaan rupiah; dan Bab V pasal 11 menyatakan bahwa pencantuman harga barang dan/atau jasa menggunakan mata uang Rupiah. Walaupun mata uang Rupiah tidak

cukup stabil apabila dibandingkan dengan mata uang Dollar Amerika, akan lebih baik bila menggunakan perjanjian kurs mata uang yang telah disepakati agar tidak terlalu bergantung terhadap fluktuasi kurs mata uang.

- 5) Mempermudah *customer* dengan adanya aturan baru penggunaan rupiah, dengan memberikan data secara lengkap dan *detail* sesuai dengan kebutuhan. Selalu melakukan *double check* agar tidak terjadi kesalahan pada saat melakukan *payment* dan juga setiap komunikasi wajib melalui *email*/tertulis sehingga dapat mengurangi ketidaksesuaian dan juga dapat menjadi bukti di masa depannya.

c. Strategi W-O (*Weakness - Opportunity*)

Strategi tersebut tersusun dari kombinasi antara peluang untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut beberapa strategi yang telah dihasilkan:

- 1) Melakukan *recruitment* CRO khusus yang memiliki kemampuan untuk berbahasa asing dan memiliki pemahaman terhadap budaya lain serta memiliki toleransi tinggi untuk menghadapi berbagai macam orang dari berbagai macam negara dan kebudayaan.
- 2) Melakukan *recruitment chef* asing agar dapat memudahkan negosiasi serta menyesuaikan *taste*. Sejauh ini *chef* dengan kemampuan khusus misal *chef* masakan *Chinese* juga akan melakukan negosiasi bisnis dengan *customer* dari China. Sehingga hal tersebut akan mempermudah negosiasi bisnis dan menyesuaikan *taste* yang

dimiliki karena memiliki kesamaan ras, negara, bahasa, dan juga rasa untuk lidah serta adanya *chef* asing juga dapat menjadi penjamin dan daya tarik bagi *customer*.

- 3) Memiliki banyak supplier agar tidak memiliki keterbatasan *raw material*. Keterbatasan *raw material* mungkin saja terjadi di Pulau Bali, apalagi untuk buah maupun sayur yang sifatnya musiman. Hal ini diatasi dengan memiliki beberapa supplier yang tersebar di seluruh daerah Pulau Bali agar tidak terlalu bergantung dengan satu supplier, kemudian apabila *raw material* tersebut sulit untuk ditemukan dipasar maka sebaiknya perusahaan mengajukan kepada *customer* agar di ganti dengan alternatif lain yang lebih mudah untuk didapatkan di pasar.

d. Strategi W-T (*Weakness - Threats*)

Strategi tersebut tercipta untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta cara untuk menghindari ancaman. Berikut adalah rinciannya:

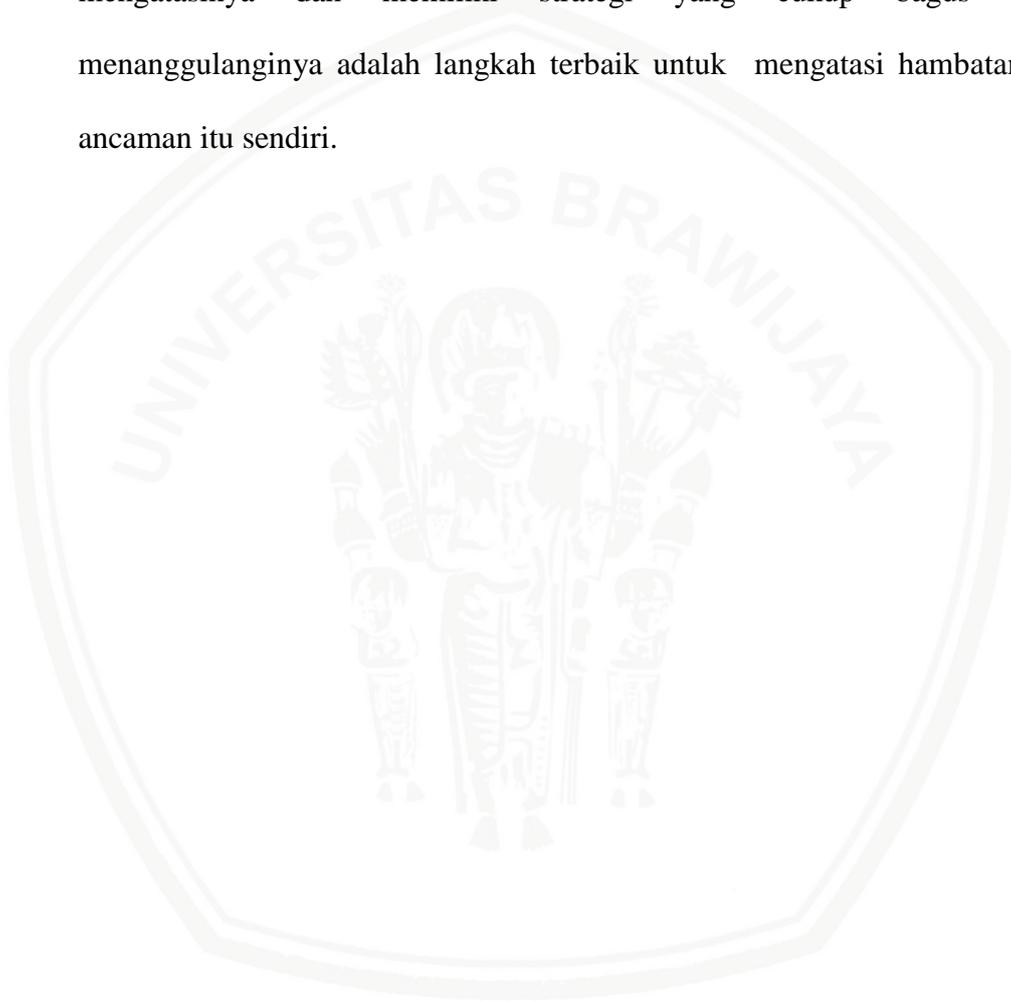
- 1) *Facility tour* dengan *catering* lain agar dapat dijadikan bahan untuk *improvement*. Melakukan studi banding dengan *catering* kompetitor atau *catering* luar yang lebih bagus dapat menjadi strategi yang baik untuk kemajuan perusahaan, hal tersebut akan menjadi motivasi dan inovasi dengan melakukan perbandingan dan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Melakukan *training* dan *development* untuk karyawan. Sangatlah penting untuk terus menjaga *skill* yang dimiliki oleh tenaga kerja, oleh karena itu dengan adanya program *training* dan *development* dapat meningkatkan kemampuan, mutu dan kualitas tenaga kerja PT. Aerofood Indonesia sendiri khususnya bahasa asing agar dapat memberikan kelancaran dan kemudahan bagi *customer* serta penerapan pemahaman lintas budaya dengan negara-negara terkait.
- 3) Mengajukan alternatif *raw material* kepada *customer* apabila bahan yang diinginkan sulit dicari di pasar. Keterbatasan bahan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan *catering*, apalagi konsumsi bahan untuk *catering* pesawat dapat mencapai ton. Sehingga dibutuhkan *raw material* yang banyak tersedia di pasar dan mudah untuk dicari dan juga memberikan *suggestion* kepada *customer* terkait keterbatasan bahan. Sekalipun untuk bahan yang sifatnya musiman.

Beberapa strategi yang dihasilkan pada analisis strategi SWOT yang telah dijabarkan adalah beberapa strategi alternatif yang telah diterapkan oleh PT. Aerofood Indonesia dalam mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dan ancaman yang mengancam perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan juga peluang yang sekiranya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Selain itu juga penting untuk memperluas pangsa pasar dengan melakukan penerapan lintas budaya dalam negosiasi bisnis pemasaran internasional. Karena tidak dapat

dipungkiri bahwa pangsa pasar yang dituju oleh PT. Aerofood Indonesia kini melebihi cakupan suatu negara, bahkan benua.

Setiap langkah untuk maju dan berkembang pastinya memiliki konsekuensi dan hambatannya tersendiri namun bagaimana perusahaan mengatasinya dan memiliki strategi yang cukup bagus untuk menanggulangnya adalah langkah terbaik untuk mengatasi hambatan dan ancaman itu sendiri.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

PT. Aerofood Indonesia sebagai anak perusahaan dari PT. Aerowisata Indonesia yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh PT. Garuda Indonesia perlu untuk melakukan penerapan lintas budaya dalam negosiasi bisnis pemasaran internasional. Sejauh ini *customer* yang dimiliki oleh PT Aerofood Indonesia sebagian besar adalah *customer* maskapai penerbangan dari negara lain. Sehingga menyesuaikan budaya serta tingkah laku/sikap perlu untuk dilakukan agar mempermudah jalannya negosiasi bisnis.

PT. Aerofood Indonesia memiliki standar yang telah diakui oleh organisasi dunia dalam mengimplementasikan *business process*-nya yaitu ISO 22000, ISO 9001, dan Sertifikasi Halal. Walaupun PT. Aerofood Indonesia menangani maskapai dari berbagai negara namun tetap, perusahaan tidak menyediakan daging babi dan keseluruhan makanan yang diproduksi terjamin halal.

Ketika melakukan negosiasi bisnis sertifikasi-sertifikasi tersebut yang akan menjadi nilai jual perusahaan. Sehingga perusahaan berusaha untuk meningkatkan mutu dan kualitas dari segala aspek agar dapat terus berkembang dan dapat memperluas pangsa pasar serta ekspansi ke segala bidang yang membutuhkan jasa *catering*.

Penerapan lintas budaya pada saat melakukan negosiasi bisnis pemasaran internasional juga dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan untuk

meningkatkan *brand image* dan menunjukkan kualitas perusahaan. Dengan menggunakan indikator ketujuh unsur-unsur budaya yang telah dijabarkan dapat diketahui bahwa setiap aspek dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia demi mencapai strategi yang baik untuk kepentingan dan keberhasilan negosiasi bisnis itu sendiri.

Adanya hambatan yang pasti terjadi juga selalu dapat dicegah dan ditangani. Dengan menggunakan SOP yang sesuai dengan kebutuhan dan juga berusaha meminimalisir hambatan itu sendiri menjadi langkah khusus dan penting untuk dilakukan. Pada penelitian juga telah dijabarkan strategi-strategi yang dilakukan oleh PT. Aerofood Indonesia dalam melakukan negosiasi bisnis dengan pendekatan analisis SWOT untuk mempermudah penulis menggambarkan strategi yang diterapkan.

B. Saran

Peningkatan dan ekspansi pangsa pasar cukup penting untuk dilakukan. Dalam prosesnya akan lebih baik jika terus dilakukan inovasi agar *customer* selalu puas dan loyal dengan layanan yang diberikan oleh PT. Aerofood Indonesia, serta dalam pengembangannya akan lebih baik jika diberikan *training* dan *development* untuk karyawan agar *skill* yang dimiliki meningkat dan menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut nantinya juga akan memberikan kemanfaatan bagi *business process* PT. Aerofood Indonesia. Penerapan pemahaman lintas budaya pada saat negosiasi bisnis pemasaran internasional juga nantinya akan sangat membantu dalam keberhasilan negosiasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Alma, Buchari. 2015. **Pengantar Bisnis**. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Assauri Sofjan. 2013. **Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages**. Jakarta: Penerbit Raja Wali Pers
- Ball, Geringer, Minor, dan McNett. 2014. **Bisnis Internasional**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Budayatna, Muhammad. 2012. **Komunikasi Bisnis Silang Budaya**. Jakarta: Penerbit Kencana
- Cateora, P. R. dan Graham, J. L. 2002. *International Marketing*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc
- David, Fred R. 2006. **Manajemen Strategis: Konsep**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Fahmi, Irham. 2016. **Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan: Kualitatif dan Kuantitatif**. Jakarta: Penerbit PT Rajagrafindo Persada
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. dan Donnelly, James H. 1985. *Organization 5th Edition*. Jakarta: Penerbit Erlangga
Diterjemahkan oleh Savitri Soekrisno dan Agus Dharma
- Griffin dan Pustay. 2015. **Bisnis Internasional (Sebuah Perspektif Manajerial)**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Hill, Charles W. L., Wee, Chow-Hou, dan Udayasankar, Khrisna. 2014. *International Business: An Asian Perspective*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
Diterjemahkan oleh Catur Sugiarto dan Ratna Saraswati
- Hofstede Geert. 1991. *Cultures and Organization & Software of the Mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2006. **Perilaku dan Manajemen Organisasi**. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Jain, Subhash C. 1996. **Manajemen Pemasaran Internasional**. Jakarta: Penerbit Erlangga

- Jackman, Ann. 2004. *How To Negotiate*. Jakarta: Penerbit Erlangga
Diterjemahkan oleh Chefira Inda
- Pearce II, John A. dan Robinson Jr., Richard B. 2013. **Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Keegan, Warren J. 1996. *Global Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
Diterjemahkan oleh Drs. Alexander Sindoro
- Kotabe, M. dan Helsen, K. 2004. *Global Marketing Management*. USA: John Wiley&Sons, Inc
- Kristanto, Jajat. 2011. **Manajemen Pemasaran Internasional (Sebuah Pendekatan Strategi)**. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lewicki, Roy J., Barry, Bruce, dan David, M. 2012. **Negotiation 6th ed.** Jakarta: Penerbit Salemba Empat
Diterjemahkan oleh M. Yusuf Hamdan
- Luthans dan Doh. 2014. **Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Madura, Jeff. 2001. **Introduction to business 2nd Edition**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
Diterjemahkan oleh Saroyini W. R. Salib, Ph.D
- Moleong, Lexy J. 2007. **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Pearce II, John A. dan Robinson Jr, Richard B. 2013. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control 12th ed.** Jakarta: Penerbit Salemba Empat
Diterjemahkan oleh Nia Pramita Sari
- Pride, William M., Hughes, Robert J. dan Kapoor, Jack R. 2014. **Introduction to Business 11th Edition**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat Diterjemahkan oleh Willy Abdillah dan Diana Angelica
- Purhantara, Wahyu. 2010. **Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis**. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Siagian, Sondang. 2004. **Manajemen Internasional**. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara

- Silalahi, Ulbert. 2009. **Studi Tentang Ilmu Administrasi dan Manajemen**. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Solihin, Ismail. 2012. **Manajemen Strategik**. Bandung: Penerbit Erlangga
- Solihin Ismail, 2014. **Pengantar Bisnis**. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Solomon, Chalene M., and Michael S. Schell. 2009. *Managing Across Cultures: The Seven Key to Doing Business with a Global Mindset*. New York: Mc Graw Hill
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional**. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. 2005. **Memahami Penelitian Kualitatif**. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sukardi, Paulus dan Sari, Evi. 2007. **Bisnis Internasional; Sebuah Perspektif Kewirausahaan**. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Surakhmad, Winarno. 2004. **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik**. Bandung: Tarsito
- Tantri, Francis. 2009. **Pengantar Bisnis**. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Waspodo, Agung A. W. S., Handaru, Agung Wahyu. 2013. **Bisnis Internasional: Sebuah Pendekatan Kultural**. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media

Jurnal

- Clauses, Lisbeth. 2007. *Corporate Communication Challenge: A Negotiated Culture Perspective*, Vol. 7 No. 3
- Gani, AAhad M. Osman dan Tan, Joo Seng. 2002. *Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore*. *Thunderbird International Business Review*. Vol 44:6
- Gulbro, Robert D. dan Herbig, Paul. 1998. *Cultural Differences in International Negotiating*. *Kluwer Academic Publisher*. P. 265-273
- Graham, J. L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. 1994. *Expolarations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in The United States*. *Management Science*. Vol. 40 No. 1
- Huang, Lianguang. 2010. *Cross-Cultural Communication in Business Negotiations*. *International Journal of Economic and Finance*. Vol 2. No. 2

- Hoo, Pin Lick Soo. 2016. *Exploring Culture Theory Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness in Cross-Cultural Communication in Asian Business Negotiation*. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 6
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. 2000. *The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiations*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 20 No. 1
- Peleckis, Kestutis. 2013. *International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context*. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol. 3. No. 7
- Pratama, Indra. 2015. **Perlunya Pemahaman Lintas Budaya dalam Proses Negosiasi Bisnis**. *Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*. Vol. 24. No. 1
- Salacuse, J.W. 2005. *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*. *Ivey Business Journal*. Vol. 69 No. 4
- Sebenius, J.K. 2002. *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*. *Harvard Business Review*. Vol. 80 No. 2
- Sun, Meihong. 2009. *International Journal of Business and Management: A Comparison of Business Negotiation Behaviour between Korean and China*. Vol. 4 No. 12
- Zhang, Jing dan Shi, Yeli. 2017. *The Application of Vague Language in International Business Negotiation from A Cross-Cultural Perspective*. *Theory and Practice in Language Study*. Vol 7. No. 7

Website

UU Penetapan Harga Catering Pesawat. Diakses pada 3 Maret 2018 pada http://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/permen/2017/PM_18_TAHUN_2017.pdf

Sejarah, Visi dan Misi PT. Aerofood Indonesia diakses pada 4 Maret 2018

<http://www.aerofood.co.id/>