

ANALISIS STRATEGI NEGOSIASI BISNIS PT.CELEBIT CIRCUIT TECHNOLOGY DENGAN PIHAK CUSTOMER

Shifa Aulia¹, Cecep Safa'atul barkah², Nurilah Jamil Achmawati Novel³

¹Mahasiswa, (Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjajaran)

email: shifa18001@mail.unpad.ac.id

²Dosen (Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjajaran)

email: cecep.barkah@unpad.ac.id

ABSTRACT

In business negotiations, there is often little way to know how the agreement will be executed properly through negotiations and agreements with both parties concerned. The existence of the company's problems with the customer, the company must be able to provide alternative solutions to problems that occur by negotiating with the customer to seek mutual agreement as decision making. Informants from the PPC (Pre Production Control) / PPIC (Plan Production Inventory Control) section made an alternative as an initial negotiation with the customer in taking the negotiation agreement that occurred. In this study the authors used qualitative methods, with data collection techniques through interviews and literature study and interview data analysis techniques were carried out such as observing, discussing and describing the problem in a certain way. Based on the results of interviews with PPC (Pre Production Control) / PPIC (Plan Production Inventory Control) officers, there are several alternative strategies such as delivery warnings, production deliveries, alternative rooms and partial deliveries. With the end of the "win-lose" negotiation, the company has to find a way out of the problem that actually all parties benefit and see long-term opportunities in the negotiations that occur.

Keywords: Negotiations, strategies, alternatives

ABSTRAK

Dalam negosiasi bisnis, seringkali sedikit cara untuk mengetahui bagaimana kesepakatan akan terlaksana dengan baik melalui perundingan dan kesepakatan terhadap kedua belah pihak yang terkait. Adanya permasalahan perusahaan dengan pihak customer, perusahaan harus bisa memberikan alternatif dalam penyelesaian masalah yang terjadi dengan melakukan negosiasi kepada pihak pelanggan untuk mencari kesepakatan bersama sebagai pengambilan keputusan. Informan bagian *Officer PPC (Pre Production Control)/ PPIC (Plan Production Inventory Control)* melakukan alternatif sebagai strategi negosiasi yang dilakukan dengan pihak *customer* dalam mengambil kesepakatan negosiasi yang terjadi. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi pustaka dan teknik analisis data metode wawancara dilakukan seperti tindakan mengamati, membedah dan menguraikan masalah yang bersangkutan dengan cara tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan bagian *Officer PPC (Pre Production Control)/ PPIC (Plan Production Inventory Control)* terdapat beberapa strategi alternatif seperti garansi pengiriman, mempercepat produksi, alternatif *room material* dan pengiriman secara parsial. Dengan akhir negosiasi "win-lose" tetapi perusahaan memiliki menemukan jalan permasalahan yang sebenarnya semua pihak mendapatkan keuntungan dan melihat peluang jangka panjang dalam negosiasi yang terjadi.

Kata kunci: negosiasi, strategi, alternatif

1. Pendahuluan

Perselisihan bisnis sering terjadi pada perusahaan-perusahaan kecil ataupun besar yang dapat menyebabkan kesepakatan bisnis yang dinegosiasikan menjadi tidak diinginkan dari waktu ke waktu. Dalam negosiasi bisnis, seringkali sedikit cara untuk mengetahui bagaimana kesepakatan akan terlaksana dengan baik melalui perundingan dan kesepakatan terhadap kedua belah pihak yang

terkait. Pada sebuah negosiasi terdapat negosiator yang cerdas mengantisipasi ketidakpastian ini tersebut dan melihat potensi perselisihan yang terjadi dengan membangun mekanisme untuk mengatasinya ke dalam kesepakatan mereka. Salah satunya perselisihan antara PT. Celebit Circuit Technology dengan *customer*.

Banyak pelanggan dari perusahaan besar dalam membutuhkan komponen elektronik guna menunjang kebutuhan produk-produk

mereka yang akan di buat menjadi sebuah produk elektronik. Celebit Circuit Technology (S) Pte Ltd merupakan sebuah perusahaan komponen elektronik yang menyediakan komponen PCB *printed circuit board* atau dapat di artikan papan sirkuit cetak.

Menurut Calosso (2004) di banyak industri perusahaan manufaktur beroperasi berdasarkan sistem *make to order* hal tersebut memberikan permintaan dari banyak pelanggan yang menghasilkan negosiasi yang dikeluarkan oleh pelanggan dan tawaran yang diajukan oleh perusahaan. Aktivitas manufaktur ini sangat spesifik dengan pesanan, karena mengurangi kepentingan dari perencanaan kapasitas produksi dan persediaan, sehingga negosiasi akan muncul karena adanya kendala tersebut terjadi.

Adanya permasalahan perusahaan dengan pihak *customer*, perusahaan harus bisa memberikan alternatif dalam penyelesaian masalah yang terjadi dengan melakukan negosiasi kepada pihak pelanggan untuk mencari kesepakatan bersama sebagai pengambilan keputusan. Baik perusahaan yang harus mengalah agar permasalahan ini dapat teratasi atau keuntungan bagi pihak pelanggan agar dapat memberikan keuntungan kembali kepada perusahaan karena mempercayai perusahaan dan menjalin kerjasama secara berkelanjutan.

Pada negosiasi dengan melibatkan suatu keuntungan, menurut Thompson (2009) dalam penelitian Prado&Martinellie (2018) bahwa dalam keuntungan tidak selalu perihal bahwa satu pihak *win-lose*. *“Even in simple negotiations, it is possible to identify more than one issue involved”*. Dengan maksud dalam sebuah negosiasi dibutuhkan negosiator yang akan bersedia untuk menyerah dari apa yang di jadikan perundingan dengan tidak begitu mendapatkan poin nilai yang penting baginya, karena negosiator tidak akan mencapai kesepakatan apabila menyadari bahwa solusi dari permasalahan tersebut tidak akan melebihi alternatif terbaik yang tersedia.

Dalam menyelesaikan permasalahan tersebut diperlukan startegi negosiasi yang akan dibuat oleh perusahaan kepada pihak *customer*, dan kemampuan negosiator sangat dibutuhkan dalam menciptakan beberapa alternatif pilihan ketika negosiasi berlangsung.

Hal tersebut digunakan untuk mencapai kesepakatan dari ke kreatifitasan negosiator dalam menampilkan karakteristik negosiasi dengan alternatif yang memiliki hal positif ataupun negatif. Berdasarkan uraian tersebut, penulis ingin mengetahui strategi apa yang digunakan oleh pihak perusahaan PT. Celebit Circuit Technology dalam menyelesaikan dengan cara negosiasi ini.

2. Tinjauan Pustaka

Menurut Dean G.Pruit dalam buku *Negotiation Behavior* negosiasi merupakan suatu bentuk pengambilan keputusan antara dua pihak atau lebih dalam aktivitas upaya untuk menyelesaikan kepentingan mereka yang berlawanan. Negosiasi juga merupakan proses dimana keputusan bersama dibuat oleh ke dua pihak atau lebih, hal ini bersangkutan dengan pertama dalam mengungkapkan tuntutan-tuntutan yang kontradiktif dan kemudian bergerak menuju kesepakatan melalui proses pembuatan konsesi atau mencari alternatif-alternatif baru seperti kesepakatan untuk di perundingkan bersama.

Proses negosiasi termasuk perilaku negosiator, kognisi, emosi, dan motivasi. Negosiasi ialah proses pengambilan keputusan bersama. Dalam negosiasi terjadi aktivitas komunikasi, langsung atau tidak langsung, formal atau informal, antara individu yang termotivasi untuk mencapai kesepakatan untuk saling menguntungkan (Murtoaro & Kujala, 2007).

Menurut Brett (2007) negosiasi merupakan suatu proses aktivitas orang-orang dengan kepentingan yang bertentangan dalam menentukan bagaimana diantara mereka akan mengalokasikan sumber daya atau bekerja sama di masa depan. Karena negosiasi melibatkan adanya kepentingan yang saling bertentangan dan saling ketergantungan tersebut dibutuhkan beberapa keterampilan untuk menjadi negosiator yang efektif.

Negosiator saling bergantung tersebut berarti bahwa apa yang di inginkan seseorang mempengaruhi apa yang dapat dimiliki oleh orang lain dan sebaliknya. Dalam mempersiapkan negosiasi yang baik, di butuhkan bentuk tim negosiasi, negosiasi yang efektif dengan pekerjaan dan keterampilan

analitisnya dapat membantu mencapai hasil tertinggi dari negosiasi. Hal ini cukup penting dalam konteks persiapan, seperti pengetahuan dan pemahaman bahasa lain atau budaya lain. pengetahuan, pengetahuan tentang konteks negosiasi dan lain-lain (Peleckis, 2014)

Strategi negosiasi merupakan sandingan perilaku yang digerakkan oleh tujuan yang diterapkan dalam situasi negosiasi. Dengan dua karakteristik strategi yang teridentifikasi yaitu integratif dan distributif (Teucher, 2009). Hasil negosiasi mencakup karakteristik integratif dan distributif dari kesepakatan. Yang di maksud dengan integratif adalah sejauh mana hasil yang dinegosiasikan memenuhi kepentingan kedua belah pihak dengan cara yang mengimplikasikan bahwa hasil tersebut tidak dapat ditingkatkan tanpa merugikan satu atau lebih pihak yang terlibat. Lalu aspek distributif dari negosiasi mengacu pada bagaimana negosiator memberikan dalam membagi sumber daya yang langka di antara mereka sendiri atau dapat dikatakan sebagai kesepakatan sebalah pihak yang mendapatkan keuntungan (Teucher et al., 2013).

Menurut Lewicki, Barry & Saunders 2010 dalam (Geiger, 2017) Negosiasi memberikan taktik dalam membentuk strategi adalah *“short-term, adaptive moves designed to enact or pursue broad (or higher level) strategies, which in turn provide stability, continuity, and direction for tactical behaviors. they are structured, directed, and driven by strategic consideration”* dengan maksud bahwa pada suatu negosiasi dibentuk taktik strategi yang guna memberikan sebuah hasil dalam menentukan keberhasilan yang dicapai karena taktik berbasis masalah negosiasi khususnya mengarah pada cara dalam menangani satu atau lebih masalah negosiasi dalam mengejar tujuan bersama atau individu.

Di dalam sebuah negosiasi menggambarkan dua strategi negosiasi yang berbeda yaitu terdapat strategi distributif yang mengarah pada perilaku yang digunakan negosiator ketika mereka berfokus untuk mengklaim sebanyak mungkin nilai bagi diri mereka sendiri dan strategi integratif yang mengarah pada perilaku yang digunakan negosiator ketika mereka berfokus pada penciptaan nilai dan klaim nilai (Brett & Thompson, 2016). Pada negosiasi memiliki

dua karakteristik tipe yang pertama, melibatkan kesepakatan satu kali antara kedua pihak dengan masing-masing pihak memiliki pendekatan *“take no prisoners”* dan dalam negosiasi tipe dua yaitu para pihak sangat tertarik untuk mempertahankan jangka panjang diluar negosiasi saat ini (Nguyen et al., 2019)

Negosiasi distributif terjadi dalam situasi aktivitas tawar-menawar, dalam arti kata yang sebenarnya yaitu negosiasi ini dapat terjadi apabila situasi di mana dua pihak memiliki tujuan yang bertentangan dan dapat beralih ke interpretasi bahwa satu pihak harus menang dan pihak lain harus kalah (Prado & Martinelli, 2018). Sebagian besar strategi negosiasi distributif digunakan oleh para negosiator, dengan melakukan strategi tersebut dapat dipercaya bahwa antara kedua pihak seperti pihak mitra hingga pihak yang terlibat memiliki kepentingan yang bertentangan secara fundamental (Zachariassen, 2008). Distributif dari negosiasi diukur dari segi keuntungan individu, hal ini melibatkan negosiator diantara kedua belah pihak menikmati keuntungan yang menjadi kesepakatan perundingan (Thompson, 1996).

Konsep BATNA (*Best Alternative To A Negotiated Agreement*) pada suatu negosiasi yang melibatkan individu atau suatu kelompok yang memberikan alternatif dengan nilai yang tidak diketahui untuk negosiasi, dan menjadi alternatif terbaik dalam kesepakatan negosiasi. Hal tersebut meningkatkan daya tawar seseorang dengan syarat yang diperlukan agar suatu kesepakatan dapat diterima bersama dengan masing-masing pihak menentukan zona kesepakatan yang memungkinkan (Sebenius, 2017).

3. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Suwendra, 2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif ialah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif karena masalah yang dianalisis berupa data yang lebih tepatnya dijelaskan dengan menggunakan kata-kata. Creswell

(dalam Gunawan, 2013) mendefinisikannya sebagai suatu pendekatan atau penelusuran dalam mengeksplorasi dan memahami suatu gejala *sentral*, yang dimaksud adalah peneliti mewawancarai peserta penelitian atau *partisipan* dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan cukup luas. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi, pandangan dunia dengan kemungkinan penggunaan teoritis dan studi masalah penelitian yang menanyakan arti yang dianggap oleh individu atau kelompok sebagai masalah sosial atau manusia (Creswell., 2016).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi pustaka. Dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder, data primer yang berasal dari hasil wawancara terkait pada fenomena yang ada dan sumber data sekunder berasal dari studi penelitian terdahulu atau jurnal ilmiah. Wawancara yang dilakukan adalah melibatkan informan yang pernah bekerja pada perusahaan PT. Celebit Circuit Technology sebagai perusahaan yang dipilih dengan bagian Officer PPC (*Pre Production Control*)/ PPIC (*Plan Production Inventory Control*) terkait mengenai fenomena permasalahan negosiasi pada perusahaan.

Teknik Analisis Data

Menurut Miles & Huberman (dalam Suwendra, 2018) aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus hingga tuntas sampai mencapai data tahap jenuh dalam menganalisis. Hal tersebut dilakukan seperti tindakan mengamati, membedah dan menguraikan masalah yang bersangkutan dengan cara tertentu. Dalam tahap ini, untuk memperoleh deskripsi informasi fenomena perusahaan yang digunakan metode wawancara dan observasi partisipasi. Metode wawancara dan observasi partisipasi digunakan untuk menganalisis dan mendapatkan informasi sebenarnya dengan permasalahan yang terjadi.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil dari wawancara dengan salah satu mantan karyawan perusahaan PT. Celebit Circuit Technology bagian Officer PPC bagian

Officer PPC (*Pre Production Control*)/ PPIC (*Plan Production Inventory Control*) yang dimana perusahaan tersebut merupakan perusahaan manufaktur. Perusahaan tersebut didirikan untuk melayani kebutuhan industri elektronik PCB di Asia Tenggara dan fasilitas manufakturnya, sebelumnya perusahaan ini dikenal dengan nama PT. Hestrindo Sentosa yang berlokasi di Bandung Jawa Barat Indonesia dan mulai 1 Agustus 2004 PT. Hestrindo Sentosa berubah nama menjadi PT. Celebit Circuit Technology Indonesia. Kegiatan produksi utama adalah pembuatan *Printed Circuit Boards*. Semua produk diproduksi sesuai dengan desain, spesifikasi, dan persyaratan pelanggan. PT. Celebit Circuit Technology Indonesia tidak mendesain produknya sendiri atau dibuat dengan produk standar apapun.

Terkadang permasalahan terjadi apa bila aktivitas produksi yang tidak menentu seperti, ke tersediaan bahan baku, ke inginan desain pelanggan mencakup modifikasi atau perbaikan hingga perubahan model yang memerlukan kesiapan waktu dan perencanaan atau permintaan pelanggan yang tidak bisa dilakukan oleh pihak perusahaan dalam memenuhi produk yang akan dibuat, hingga waktu produksi yang tidak bisa ditentukan karena terdapat beberapa ketentuan yang diinginkan oleh pelanggan, akan tetapi pihak perusahaan belum bisa memenuhinya atau dapat dikatakan antrian yang tidak bisa terjadwalkan.

Kebijakan dan misi perusahaan ini yaitu memberikan layanan, produk berkualitas, respon yang cepat dan pengiriman tepat waktu. Akan tetapi perusahaan mengalami kendala dengan pihak *customer* karena permintaan *customer* yang sudah melakukan *pre-order* untuk pembuatan produk komponen pada PT. Celebit terjadi antrian pesanan dan antrian pengiriman yang tidak sesuai dengan *delivery order* awal.

Pihak *customer* menentukan untuk pengiriman produk komponen elektronik yang sudah dilakukan dalam waktu kurang satu bulan sudah selesai, namun perusahaan sedang terjadi *over-load* dalam pembuatan produk PCB sehingga mengakibatkan timbulnya antrian pada proses produksi dan mengalami keterlambatan *schedule* pengiriman. Oleh

karena itu perusahaan melakukan negosiasi ke pada pihak *customer* untuk dapat memenuhi permintaan sesuai dengan *purchase order*. Dengan begitu perusahaan harus mampu memberikan penyelesaian untuk permasalahan yang terjadi antara pihak *customer* dengan melakukan negosiasi dengan membuat *re-schedule delivery* sehingga pihak *customer* dan perusahaan mendapatkan kesepakatan bersama. Karena untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dengan *customer* pihak perusahaan sebagai *supplier* memberikan beberapa alternatif yang diberikan untuk melakukan kesepakatan bersama.

Pembahasan

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan mantan karyawan Officer PPC bagian Officer PPC (*Pre Production Control*)/ PPIC (*Plan Production Inventory Control*) pada perusahaan PT. Celebit Circuit Technology, memberikan beberapa alternatif negosiasi dengan strategi yang digunakan untuk mendapatkan kesepakatan bersama. Karena pada negosiasi dengan pihak *customer* dalam permasalahan yang terjadi yaitu mengenai *delivery on time* sehingga negosiator dari pihak perusahaan memberikan beberapa keuntungan untuk pelanggan, diantaranya sebagai berikut:

1. Adanya garansi pengiriman berdasarkan kesepakatan yang diberikan oleh pihak perusahaan
2. Mempercepat produksi
3. Memberikan alternatif *room material* (jenis bahan yang berbeda dengan sesuai permintaan awal orderan pelanggan, yang berarti perusahaan bisa memberikan bahan baku yang grade A atau grade B)
4. Pengiriman secara parsial

Dengan strategi negosiasi alternatif yang diberikan oleh perusahaan, pihak *customer* sebenarnya mendapatkan keuntungan dari penyelesaian permasalahan yang terjadi. Kesepakatan negosiasi yang dilakukan tersebut, membuat perusahaan melihat kepentingan di masa yang akan datang untuk mendapatkan kepercayaan sebagai *supplier* yang berkelanjutan untuk bekerjasama. Walaupun perusahaan mengalami *precentage* yang berkurang seperti adanya:

1. Over-time untuk para pekerja

2. Harga material yang tidak sesuai dengan spesifikasi permintaan pelanggan, dan

3. Biaya pengiriman yang bertambah.

Dengan begitu kesepakatan yang terjadi antara pihak perusahaan dan *customer* dengan solusi “win-lose” untuk menemukan jalan permasalahan yang sebenarnya semua pihak mendapatkan keuntungan. Sebagai negosiator dari pihak perusahaan harus mampu memberikan solusi dalam tawar-menawar dengan memberikan sumber daya yang ada.

5.Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam memenangkan negosiasi harus mampu memberikan nilai *bargaining* untuk lawan negosiasi yang diperoleh dengan kesepakatan, dengan beberapa alternatif sebagai strategi perusahaan untuk bernegosiasi. Walaupun pihak perusahaan mengalami kerugian akan tetapi perusahaan melihat peluang jangka panjang dalam negosiasi yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. John Wiley & Sons.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>
- Calosso, T., Cantamessa, M., & Gualano, M. (2004). Negotiation support for make-to-order operations in business-to-business electronic commerce. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(5), 405-416.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64, 91-106.
- Gunawan, I. (2013). Metode penelitian kualitatif. *Jakarta: Bumi Aksara*, 143.

- Murtoaro, J., & Kujala, J. (2007). Project negotiation analysis. *International Journal of Project Management*, 25(7), 722–733.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.002>
- Nguyen, H. B., Thomson, C., Jarjour, N. N., Dixon, A. E., Liesching, T. N., Schnapp, L. M., Madison, J. M., Murin, S., Glenny, R., & Kaminski, N. (2019). *Leading Change and Negotiation*
- Prado, L. S. do, & Martinelli, D. P. (2018). Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 225–240.
<https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.01.001>
- Peleckis, K. (2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 64-73.
- Pruitt, D. G. (2013). *Negotiation behavior*. Academic Press.
- Sebenius, J. K. (2017). BATNA s in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”. *Negotiation Journal*, 33(2), 89-99.
- Suwendra, I. W. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif dalam ilmu sosial, pendidikan, kebudayaan dan keagamaan*. Nilacakra.
- Teucher, B. M., Brett, J. M., & Gunia, B. C. (2009). Culture and negotiation: three models. *US Army Research Office*, 79.
- Teucher, B. M., Brett, J. M., & Gunia, B. C. (2013). Negotiation. *The SAGE Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice, January 2013*, 295–320.
<https://doi.org/10.4135/9781452281988.n13>
- Thompson, L., Peterson, E., & Brodt, S. E. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66.
- Zachariassen, F. (2008). Negotiation strategies in supply chain management. *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics Management.