

## Analisis Praktik Strategi Negosiasi Integratif dalam Perusahaan Korporat

Aisyah Nurulita Fairuz<sup>1</sup>, Cecep Safaatul Barkah<sup>2</sup>, Nurillah Jamil Achmawati Novel<sup>3</sup>

Universitas Padjadjaran<sup>1,2,3</sup>  
aisyah19008@mail.unpad.ac.id

### ABSTRACT

*Business negotiations have an important role in today's business world. Regardless of the business scale and industrial sector, every company is required to have the right negotiation strategy to maximize its interests, including corporate companies. This article uses the literature review method by analyzing 4 case studies between Lucasfilm and Disney, Apple and Qualcomm, Apple and Netflix, as well as Nokia and Microsoft. From this case study, an analysis is made of how integrative negotiation tactics are applied in competitive business industry and how integrative negotiation can help gain more competitive advantage for corporate companies. The findings of this study prove the importance of an integrative negotiation strategy and suggest corporate companies to build a sense of trust in all parties involved when facing uncertainty during the business negotiation process. The results of this study are expected to explain the theoretical development and practice of the next strategic business negotiation.*

*Negosiasi bisnis memiliki peran penting dalam dunia bisnis saat ini. Terlepas dari skala bisnis dan sektor industri, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki strategi negosiasi yang tepat untuk memaksimalkan kepentingannya, termasuk perusahaan korporat. Artikel ini menggunakan metode studi literatur dengan melakukan analisis dari 4 studi kasus antara Lucasfilm dan Disney, Apple dan Qualcomm, Apple dan Netflix, juga Nokia dan Microsoft. Dari studi kasus tersebut, dilakukan analisis bagaimana taktik negosiasi integratif diterapkan di industri yang kompetitif saat ini dan bagaimana negosiasi integratif dapat membantu memperoleh lebih banyak keunggulan kompetitif bagi perusahaan korporat. Temuan penelitian ini membuktikan pentingnya strategi negosiasi integratif dan menyarankan perusahaan korporat untuk membangun rasa kepercayaan kepada semua pihak yang terlibat ketika menghadapi ketidakpastian selama proses negosiasi bisnis. Hasil studi ini diharapkan dapat menjelaskan perkembangan teoritis dan praktik negosiasi bisnis strategis berikutnya.*

### ARTICLE INFO:

#### Article history:

Received 20 June 2022

Revised 12 Aug 2022

Accepted 1 Sept 2022

Available online 30 Sept 2022

#### Keywords:

*Negosiasi Integratif,  
Perusahaan Korporat,  
Negosiasi Bisnis*



## **PENDAHULUAN**

Di era saat ini, perusahaan korporat besar semakin kompetitif karena tingginya tingkat persaingan. Salah satu hal yang selalu terjadi setiap hari saat perusahaan beroperasi adalah proses negosiasi. Proses negosiasi dalam bisnis selalu dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan atau kesepakatan, yang pada akhirnya menentukan jalan perusahaan untuk kedepannya.

Hal ini karena negosiasi termasuk dalam proses komunikasi perusahaan, yang merupakan salah satu faktor penting untuk pengembangan perusahaan dalam hal keuntungan, maupun secara organisasional. Pengembangan perusahaan penting dilakukan karena menyangkut ketahanan perusahaan untuk terus bertahan dalam dunia yang selalu berkembang dan persaingan yang semakin tinggi.

Negosiasi bisnis dapat didefinisikan sebagai proses yang komprehensif dan strategis untuk mencapai manfaat maksimal di antara berbagai pihak yang terlibat. Negosiasi bisnis juga membutuhkan serangkaian strategi yang terkoordinasi. Terlepas dari sifat negosiasi yang kompleks, tujuan akhirnya adalah untuk menciptakan keuntungan atau suatu nilai penting bagi semua pihak yang terlibat dalam proses tersebut dan pada akhirnya mencapai situasi win-win di mana semua pihak dapat merasa puas.

Win-win solution dalam negosiasi disebut juga negosiasi integratif. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, negosiasi integratif mengutamakan win-win solution atau saling menguntungkan kedua belah pihak. Jadi,

semua pihak yang bernegosiasi mendapatkan keuntungan.

Dalam prosesnya, negosiasi integratif memiliki beberapa faktor yang harus diperhatikan seperti informasi yang transparan, rasa pengertian terhadap kepentingan dan tujuan masing-masing pihak yang bernegosiasi, meminimalkan perbedaan, dan mencari solusi terbaik untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak. Hal ini berbeda dengan jenis negosiasi distributif yang mencegah atau menutupi tersebarnya informasi yang berkaitan dengan negosiasi oleh pihak yang terlibat.

Dalam dunia bisnis keputusan apapun dapat tercapai, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan. Saat ini, perusahaan-perusahaan besar atau korporat di seluruh dunia menyadari bahwa negosiasi yang dilakukan harus dikomunikasikan dan diarahkan dengan baik serta direncanakan dengan baik agar tercipta negosiasi integratif yang baik. Hal ini dikarenakan negosiasi selalu dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka artikel ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana proses strategi negosiasi integratif yang berlangsung dalam perusahaan korporat melalui studi kasus, dan untuk mengetahui bagaimana win-win solution dapat dicapai dalam proses negosiasi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Literature Review atau Studi Literatur. Studi kepustakaan atau studi literatur

(literature review, literature research) adalah sebuah penelitian yang mengkaji atau meninjau secara kritis pengetahuan, gagasan, atau temuan yang terdapat di dalam tubuh literatur berorientasi akademik (academic oriented literature), serta merumuskan kontribusi teoritis dan metodologisnya untuk topik tertentu, Cooper (2010). Adapun hasil-hasil penelitian yang dikaji dalam artikel ini tidak terlepas dari topik penelitian yaitu negosiasi integratif dalam perusahaan korporat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Negosiasi Akuisisi Lucasfilm Ltd oleh The Walt Disney Company**

Akuisisi ini berawal di bulan Mei tahun 2011. Robert Iger yang saat itu adalah CEO dari The Walt Disney Company, bertemu dengan George Lucas, pemilik Lucasfilm Ltd. Dalam pertemuan tersebut, George Lucas diminta untuk menjual perusahaannya. Karena beranggapan bahwa penjualan perusahaannya tidak dapat dihindari dan rencana pribadi untuk pensiun, George Lucas setuju untuk menjual perusahaannya kepada The Walt Disney Company. Pada Juni 2012, George Lucas dan Robert Iger memulai proses negosiasi akuisisi tersebut.

Proses negosiasi tersebut berlangsung selama satu tahun dan lima bulan. George Lucas setuju dengan rencana akuisisi bisnis yang diusulkan oleh Disney, karena menurutnya proposal tersebut dapat memenuhi kebutuhan keuangannya dan pengembangan serial film Star Wars di masa depan. Pada tanggal 31 Oktober, Disney mengumumkan akuisisi Lucasfilm. Setelah akuisisi, Disney telah mengajukan serangkaian film Star Wars

(Star Wars 7, 8, dan 9) dan banyak produk lainnya.

Dalam proses negosiasi yang dilakukan, diketahui bahwa The Walt Disney Company telah membuat rencana yang sangat rumit untuk akuisisi ini. Strategi negosiasi strategis ini dimulai dari desk research yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan tuntutan Lucasfilm hingga membangun kepercayaan selama proses negosiasi. Alhasil karena tingginya rasa saling percaya, proses negosiasi berjalan efektif dan efisien.

Singkatnya, akuisisi Lucasfilm oleh The Walt Disney Company menggunakan strategi negosiasi integratif dengan menggambarkan pentingnya membangun kepercayaan terhadap semua pihak yang terlibat, sehingga hasil akhir yang dicapai dapat menguntungkan kedua belah pihak.

Namun demikian, terlepas dari tingkat kepercayaan yang ada di antara kedua belah pihak, perhatian yang intensif dan ekstensif harus diberikan pada persyaratan kontrak. Semua istilah ini harus dinilai secara hati-hati untuk memeriksa apakah kepentingan inti dapat dijamin secara formal. Bagaimanapun, kepercayaan dapat memudar seiring berjalannya waktu, sementara satu-satunya hal yang valid adalah apa yang telah tertulis di atas kertas. Hasil ini menawarkan pedoman bagi pengusaha untuk menerapkan negosiasi dan akuisisi mereka di masa depan.

### **Negosiasi Gugatan Antara Apple dan Qualcomm**

Pada tahun 2017, sengketa paten antara Apple dan Qualcomm dimulai di Amerika Serikat. Latar belakang dari gugatan ini adalah

saat Qualcomm pertama kali digugat oleh Apple karena mencoba memonopoli desain chip dan teknologi produksinya. Apple juga menyatakan bahwa Qualcomm membebankan biaya lisensi yang sangat tinggi dari Apple dan memanfaatkan kekuatan pasar Apple yang besar. Dengan mengajukan gugatan, Apple berharap Qualcomm dapat menurunkan biaya patennya dan membayar denda tambahan satu juta USD untuk Apple.

Pada awal kasus ini, Apple diperkirakan akan memenangkan gugatan karena Qualcomm telah didenda jutaan USD karena jejak perilaku monopolistik yang Qualcomm lakukan. Meski demikian, Qualcomm juga memberikan tekanan besar pada Apple dengan menggugat Apple karena melanggar paten chipnya di Eropa dan China. Jika Qualcomm memenangkan kasus ini, produk Apple akan dilarang di negara-negara tersebut dan Apple akan menghadapi biaya produksi yang lebih tinggi, yang akan berakibat terhadap penurunan keunggulan kompetitif produk Apple.

Pada tahun 2019, hasil persidangan memutuskan bahwa Apple melanggar tiga paten Qualcomm dan harus membayar 31 juta USD dan tidak menggunakan teknologi itu lagi. Akibat putusan ini, Apple langsung mengubah strategi negosiasinya. Pada April 2019, Qualcomm dan Apple bersama-sama mengumumkan kesepakatan untuk menarik semua tuntutan hukum antara kedua perusahaan ini di seluruh dunia. Perjanjian tersebut terdiri dari pembayaran penalti dari Apple ke Qualcomm. Selain itu, mereka juga telah mencapai perjanjian lisensi enam tahun dan perjanjian pasokan chipset. Selain itu,

mereka mengumumkan akan memperkuat kerja sama di bidang pengembangan chip 5G.

Sengketa paten secara keseluruhan hanya berlangsung dua tahun. Gugatan berakhir dengan penghentian litigasi dan kesepakatan kerja sama dan kolaborasi, yang dianggap sebagai akhir yang konstruktif bagi kedua belah pihak. Hal ini juga dikarenakan strategi negosiasi integratif yang dilakukan oleh Apple, sehingga hasil gugatan awal yang merugikan Apple bisa diubah menjadi sebuah kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.

### **Negosiasi Pembagian Keuntungan Antara Apple dan Netflix**

Kasus antara Netflix dan Apple adalah kasus kontroversial lainnya yang layak untuk didiskusikan. Netflix adalah perusahaan dari Amerika Serikat yang juga merupakan aplikasi streaming film dan televisi yang populer, dengan lebih dari 200 juta pelanggan di seluruh dunia. Hingga saat ini, Netflix telah berada di posisi teratas dalam layanan streaming, dengan memiliki pesaing seperti Hulu, HBO, Amazon Prime, Apple TV dan Disney+.

Untuk mendanai operasi mereka, perusahaan berbasis video on demand kerap mengandalkan iklan atau dari biaya berlangganan yang dibayar oleh konsumen, atau kombinasi keduanya. Strategi ini dilakukan salah satunya oleh Hulu, yang menggabungkan biaya iklan dan biaya berlangganan.

Sebaliknya, Netflix menggunakan strategi pendapatan yang sepenuhnya didasarkan pada biaya langganan. Pelanggan dapat mendapatkan akses ke serial televisi dan film

yang telah dibuat atau dilisensikan oleh perusahaan dari pemilik konten. Netflix dapat melakukan investasi dana dalam pembuatan konten melalui produksi internal atau kesepakatan lisensi dengan pembuat konten yang berasal dari dana biaya langganan.

Meskipun Netflix dapat menghasilkan banyak uang melalui layanan berlangannya, Netflix harus membayar biaya komisi yang besar kepada Apple. Netflix menghasilkan \$853 juta USD di iOS App Store pada tahun 2018, menurut angka dari perusahaan. Laba Apple akan menjadi sekitar \$256 juta USD berdasarkan perhitungan itu, menurut perusahaan. Hingga saat ini, aplikasi Netflix iOS telah menghasilkan lebih dari \$1,5 miliar USD dalam pendapatan langganan dalam aplikasi, dengan Apple mengambil bagian keuntungan sebesar \$450 juta USD.

Dalam konteks ini, untuk menghindari membayar pajak dari Apple dalam jumlah tinggi, Netflix mencoba untuk melewati penagihan App Store milik Apple. Netflix yang saat itu adalah aplikasi terlaris di App Store, telah menghapus opsi bagi pengguna baru untuk bergabung dan berlangganan layanan streaming melalui aplikasi iOS-nya di semua negara di seluruh dunia mulai 2018.

Jika pengujian tersebut berhasil dan akhirnya diterapkan di pasar, Apple akan kehilangan jutaan dolar dalam pendapatan App Store setiap tahun sebagai akibat dari langkah Netflix tersebut. Karena hal tersebut, Apple memulai negosiasinya dengan Netflix dan mencoba mencari solusi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Di tahun yang sama, kedua belah pihak sepakat bahwa Netflix akan terus

menggunakan sistem pembayaran Apple sementara Apple akan menyediakan lebih banyak layanan untuk Netflix. Seperti yang dapat dilihat dari hasil keuangan mereka, kedua perusahaan telah membuat kemajuan besar setelah kesepakatan ini. Oleh karena itu, akan menjadi implikasi untuk meninjau mengapa pendekatan mediasi berfungsi dengan baik antara Netflix dan Apple.

### **Negosiasi Merger Nokia oleh Microsoft**

Selama tahun 1990-an sampai awal 2000-an, ada satu perusahaan yang mendominasi industri seluler: Nokia. Didirikan pada tahun 1871, perusahaan yang berasal dari Finlandia ini memperoleh reputasi dunia untuk memproduksi ponsel yang andal, yang mendukung internet dan diprogram dengan serangkaian fitur multimedia. Akhirnya, persaingan di sektor ponsel meningkat pada tahun 2007 ketika Apple memperkenalkan iPhone, dan pangsa pasar Nokia menurun dengan cepat.

Nokia dinilai gagal memahami inovasi dan fitur yang merevolusi industri seluler saat Samsung dan Apple memproduksi dan menjual ponsel yang jauh lebih canggih dari Nokia. Kegagalan Nokia untuk bereaksi terhadap iklim persaingan yang berubah tercermin dalam penurunan nilai saham Nokia yang sangat drastis. Pangsa pasar ponsel Nokia juga menurun dengan kehilangan pangsa pasar hampir 10 persen.

Hal ini berujung dengan Microsoft Corporation membeli bisnis ponsel Nokia pada tahun 2014 dengan harga sekitar \$7,2 miliar USD. Walaupun pada tahun itu Nokia masih menjadi bisnis yang menghasilkan keuntungan, Nokia tetap belum menjadi

pemimpin pasar dalam industri ponsel. Dengan demikian, publik meragukan apakah kesepakatan itu menguntungkan bagi Microsoft.

Masalah yang ditemukan oleh Microsoft dan Nokia saat proses negosiasi antara perusahaan karena negosiator berasal dari budaya yang berbeda: Microsoft adalah perusahaan Amerika, sedangkan Nokia adalah perusahaan Eropa (Finlandia). Terlebih lagi, strategi dan tujuan kedua perusahaan berbeda: ketika Microsoft mencoba hadir di pasar ponsel dengan fitur dan inovasi yang canggih, Nokia ingin diberikan modal yang dapat membantu mengatasi biaya operasi dan produksi yang mahal.

Negosiasi antara kedua perusahaan sebelum Microsoft mengakuisisi Nokia juga terjadi pada tahun 2011. Hal ini terjadi saat platform Windows 7 ada di ponsel Nokia. Pada awalnya, kedua belah pihak hanya bekerja sama untuk mengembangkan perangkat dan produk baru. Hanya tiga tahun setelah kerjasama pertama ini, Nokia dibeli oleh Microsoft. Keputusan ini menyiratkan bahwa jenis kemitraan ini menguntungkan kedua perusahaan pada awalnya.

Masalah lain dari negosiasi ini adalah kenyataan bahwa kedua perusahaan sering berbeda pendapat; sehingga, salah satu perusahaan (Nokia) harus meninggalkan identitasnya untuk menerima manfaat dari kesepakatan yang dibuat. Namun, hasil dari riset pasar setelah merger terjadi, ponsel Windows tidak sepopuler yang diharapkan dan tidak membawa kehadiran dan pengakuan Microsoft yang terlihat di pasar ponsel, di

mana Apple dan Android adalah pemimpin utama.

Meskipun kesepakatan itu mungkin tampak tidak menguntungkan pada awalnya, namun merger tersebut juga memberikan beberapa manfaat dalam jangka panjang. Mengakuisisi perusahaan yang bukan pemimpin lagi dapat menjadi keputusan yang berisiko, dan, dalam kasus Microsoft, hal itu menyebabkan penurunan nilai perusahaan. Sementara Microsoft mencoba untuk menghidupkan kembali Nokia sebagai pemimpin di pasar ponsel, Nokia mengalami kerugian dan harus melakukan PHK ke ribuan karyawan karena kebijakan manajemen tenaga kerja Microsoft pada tahun 2014. Dengan demikian, kesepakatan itu tidak menguntungkan seperti yang diharapkan kedua perusahaan.

Negosiasi ini dinilai win-win bagi kedua belah pihak pada awalnya, karena Nokia mendapat modal untuk bangkit dari penurunannya, dan Microsoft dan sistem ponselnya mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dari industri ponsel seluler, walaupun hasil dari merger yang dilakukan tidak sesuai dengan harapan awal kedua belah pihak.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan 4 kasus negosiasi integratif dalam total 7 perusahaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan terkait selalu ingin meningkatkan keunggulan kompetitifnya, dan strategi negosiasi integratif dianggap sebagai penyelesaian yang paling tepat karena menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Kasus-kasus tersebut juga menggambarkan pentingnya membangun kepercayaan bagi

pihak yang terlibat saat proses negosiasi terjadi. Namun demikian, terlepas dari tingkat kepercayaan yang ada di antara seluruh pihak, perhatian yang intensif harus diberikan kepada kesepakatan yang ingin dicapai. Karena bagaimanapun, kepercayaan dapat memudar seiring berjalannya waktu, sementara satu-satunya hal yang relevan adalah apa yang telah tertulis di atas kertas.

Lebih dari itu, pendekatan negosiasi integratif juga harus mempertimbangkan biaya seperti biaya waktu dan uang, dampak pada citra perusahaan, dan hubungan jangka panjang dengan mitra bisnisnya. Secara keseluruhan, proses negosiasi integratif harus selalu sepenuhnya menilai semua faktor yang berpotensi untuk berpengaruh sebelum negosiasi dilakukan.

Saran dari penelitian ini adalah untuk perusahaan korporat agar membangun rasa kepercayaan kepada semua pihak yang terlibat ketika menghadapi ketidakpastian selama proses negosiasi bisnis. Hasil studi ini juga diharapkan dapat menjelaskan perkembangan teoritis dan praktik negosiasi bisnis strategis berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Jang, D., Elfenbein, H. A., & Bottom, W. P. (2018). More than a phase: Form and features of a general theory of negotiation. *Academy of Management Annals*, 12(1), 318-356.
- Jackman, A., & Inda, C. (2005). How to Negotiate: Teknik Sukses Bernegosiasi.
- Bigoness, W. J. (1984, March). Distributive versus integrative approaches to negotiation: experiential learning through a negotiation simulation. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference* (Vol. 11).
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
- Farlianto, F. F. (2014). Akuisisi Sebagai Strategi Pengembangan Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 110-118.
- Sukmawati, N. M. R., & Budiasa, I. M. (2017). Negosiasi Dan Kontrak Dagang Dalam Perdagangan Internasional” Export’DI Fa. ARI. *Soshum: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 3(1), 108.
- Pasquier, P., Hollands, R., Rahwan, I., Dignum, F., & Sonenberg, L. (2011). An empirical study of interest-based negotiation. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 22(2), 249-288.
- Tamosiuniene, R., & Duksaite, E. (2009). The importance of mergers and acquisitions in today's economy. *KSI Transactions on Knowledge Society*, 2(4), 11-15.
- Barr, T. (2011). Television’s newcomers: Netflix, Apple, Google and Facebook. *Telecommunications journal of Australia*, 61(4).
- Matrix, S. (2014). The Netflix effect: Teens, binge watching, and on-demand digital media trends. *Jeunesse: young people, texts, cultures*, 6(1), 119-138.
- Proctor, W. (2013). Holy crap, more Star Wars! More Star Wars? What if they’re crap??: Disney, Lucasfilm and Star Wars

online fandom in the 21st Century. *Journal of Audience and Reception Studies*, 10(1), 198-224.

Ai, Y., & Lu, T. Y. (2019). On the rationality of bundled rebate program in modem chip industry: An analysis on Qualcomm's case. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 19(4), 641-660.

Giordano-Coltart, J., & Calkins, C. W. (2007). Best practices in patent license negotiations. *Bioentrepreneur*, 1-3.

Jing, Y., Shao, K., Sun, C., & Wang, Y. (2021, July). The Star Wars Negotiation: Is It a Perfect Business Negotiation?. In *2021 International Conference on Economic Development and Business Culture (ICEDBC 2021)* (pp. 236-239). Atlantis Press.

Jewell, J. (2015). How Disney will make US \$5 billion from Star Wars 7 merchandise. *The Conversation*, 2015(21 Sep).

Ali-Yrkkö, J., Kalm, M., Pajarinen, M., Rouvinen, P., Seppälä, T., & Tahvanainen, A. J. (2013). Microsoft acquires Nokia: implications for the two companies and Finland. *ETLA Brief*, 16(3).