

Batas Kolaborasi AI dan Manusia dalam *Marketing Negotiation*: Peran Budaya di Indonesia

Chairun Niza^{1*}, Denny Lesmana Putra², Nuradini Ayuningtyas³
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,
Universitas Paramadina^{1,2,3}

Email Korespodensi: chairun.niza@students.paramadina.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 23 June 2026

Received 25 June 2026

Published 30 June 2026

Keywords:

Artificial intelligence (AI);
marketing negotiation; human-
AI collaboration; indonesian
culture; high-context culture.

Kata Kunci:

Artificial Intelligence (AI),
negosiasi pemasaran,
kolaborasi manusia-AI,
budaya Indonesia,
komunikasi konteks tinggi.

ABSTRACT

This study aims to explore the boundaries of collaboration between humans and Artificial Intelligence (AI) in marketing negotiations by examining the role of Indonesian culture in shaping negotiation effectiveness. AI has evolved from an operational support tool into a strategic decision-making instrument capable of analyzing market data, predicting counterpart behavior, and optimizing negotiation strategies. However, marketing negotiation involves not only analytical processes but also trust, empathy, interpersonal communication, and cultural understanding. This study employs a qualitative approach within an interpretive constructivist paradigm to understand practitioners' perceptions of the strengths and limitations of AI in negotiation. The research focuses on the Indonesian business culture, which is collectivistic, relationship-oriented, and characterized by high-context communication. The findings indicate that AI contributes significantly to analytical, predictive, and decision-support functions. Nevertheless, its ability to understand tacit knowledge, emotional cues, social context, and trust-building processes remains limited. Therefore, marketing negotiation effectiveness is better achieved through a complementary collaboration between humans and AI rather than full technological substitution. The study highlights culture as a key factor in determining the practical boundaries of AI implementation and underscores the importance of human relational capabilities in Indonesian business negotiations.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi batas kolaborasi antara manusia dan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) dalam negosiasi pemasaran dengan menelaah peran budaya Indonesia dalam membentuk efektivitas proses negosiasi. Perkembangan AI telah memperluas fungsinya dari dukungan operasional menjadi alat pengambilan keputusan strategis yang mampu menganalisis data pasar, memprediksi perilaku pihak lawan,

dan mengoptimalkan strategi negosiasi. Namun, negosiasi pemasaran tidak hanya bersifat analitis, melainkan juga melibatkan kepercayaan, empati, komunikasi interpersonal, dan pemahaman budaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis interpretatif untuk memahami persepsi praktisi mengenai kekuatan dan keterbatasan AI dalam negosiasi. Fokus penelitian berada pada konteks budaya bisnis Indonesia yang kolektivistik, berorientasi pada hubungan, dan berciri komunikasi konteks tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa AI memberikan kontribusi signifikan dalam fungsi analitis, prediktif, dan dukungan pengambilan keputusan. Namun, kemampuan AI dalam memahami pengetahuan tersirat, isyarat emosional, konteks sosial, dan pembentukan kepercayaan masih terbatas. Oleh karena itu, efektivitas negosiasi pemasaran lebih optimal dicapai melalui kolaborasi komplementer antara manusia dan AI dibandingkan substitusi teknologi secara penuh. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya menentukan batas praktis penerapan AI serta pentingnya kemampuan relasional manusia dalam negosiasi bisnis di Indonesia.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong perubahan signifikan dalam praktik bisnis, khususnya dalam bidang pemasaran dan negosiasi. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) tidak lagi hanya digunakan sebagai alat bantu operasional, tetapi telah berkembang menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan strategis. Konsep kolaborasi antara manusia dan AI, yang dikenal sebagai *human-AI collaboration* atau *hybrid intelligence*, menunjukkan bahwa kombinasi kemampuan analitis mesin dan intuisi manusia mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan jika digunakan secara terpisah (Petrescu & Krishen, 2023).

Dalam konteks *marketing negotiation*, kehadiran AI telah mengubah cara organisasi mempersiapkan, menjalankan, hingga mengevaluasi proses negosiasi. AI mampu menganalisis data pasar, memprediksi perilaku lawan negosiasi, serta menyusun strategi berbasis data secara lebih cepat dan akurat. Bahkan, perkembangan terbaru menunjukkan bahwa AI tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi juga mulai terlibat dalam proses negosiasi secara semi-otomatis hingga otomatis (Filho, 2024). Pergeseran ini menandai transformasi peran AI dari sekadar *tools* menjadi *strategic partner* dalam aktivitas bisnis, yang secara langsung memengaruhi dinamika interaksi dalam negosiasi pemasaran.

Meskipun memiliki keunggulan dalam pengolahan data dan efisiensi, tidak seluruh aspek dalam proses negosiasi dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi. Negosiasi dalam konteks pemasaran tidak hanya melibatkan rasionalitas dan kalkulasi ekonomi, tetapi juga mencakup dimensi emosional dan sosial, seperti kepercayaan, empati, serta pemahaman terhadap norma budaya. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kemampuan membangun kepercayaan, komunikasi interpersonal, serta sensitivitas terhadap konteks sosial tetap menjadi keunggulan utama manusia dibandingkan sistem berbasis AI dalam proses negosiasi (Chen & Zhang, 2025; Li & Tian, 2026; Ruben dkk., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat batas inheren pada kemampuan AI dalam menggantikan peran manusia, khususnya dalam aspek relasional yang bersifat implisit dan kontekstual.

Secara global, penggunaan AI dalam negosiasi bisnis lebih berkembang di negara dengan budaya individualistik, seperti Amerika Serikat dan negara-negara Eropa, yang menekankan efisiensi dan pencapaian hasil. Lingkungan ini cenderung lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi sebagai pengambil keputusan maupun sebagai negosiator otomatis. Budaya individualistik juga mendorong otonomi dan inovasi, sehingga mempercepat adopsi AI dalam organisasi (Komatsu dkk., 2026). Dalam konteks pemasaran, AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional serta kualitas pengambilan keputusan berbasis data (Esposito, 2024; Mishra dkk., 2022).

Sebaliknya, dalam konteks Indonesia yang berciri budaya kolektivistik dan berorientasi pada hubungan, negosiasi tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dan keharmonisan sosial. Kepentingan kelompok dan hubungan interpersonal menjadi prioritas utama dalam interaksi bisnis (Gray dkk., 2025; Syarizka dkk., 2021). Nilai-nilai tersebut membentuk gaya negosiasi yang fleksibel, adaptif, dan berbasis relasi, yang sangat dipengaruhi oleh norma sosial serta strategi komunikasi lintas budaya (Temghari, 2025). Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi sangat bergantung pada kemampuan menyesuaikan pendekatan komunikasi dengan konteks budaya yang dihadapi (Cahya & Semnani, 2024; Madisa, 2025), serta menjaga harmoni dan keseimbangan hubungan dalam jangka panjang (Susanto dkk., 2023).

Perbedaan karakteristik budaya tersebut mengindikasikan adanya batas dalam kolaborasi antara manusia dan AI dalam *marketing negotiation*. AI unggul pada aspek analitis dan prediktif, namun belum mampu sepenuhnya menggantikan manusia dalam memahami konteks sosial, membaca isyarat interpersonal, serta membangun kepercayaan. Keterbatasan ini terlihat pada aspek emosional, di mana AI hanya mampu mensimulasikan empati tanpa benar-benar memahaminya (Howcroft & Blake, 2025). Padahal, kepercayaan dalam negosiasi sangat bergantung pada empati dan pemahaman sosial yang mendalam (Afroogh dkk., 2024). Selain itu, AI juga memiliki keterbatasan dalam memahami pengetahuan *tacit* serta konteks sosial dalam pengambilan keputusan kompleks (Li & Tian, 2026), sehingga interaksi manusia tetap lebih efektif dalam membangun hubungan dan kepercayaan dibandingkan kolaborasi berbasis AI (Liu dkk., 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji *human-AI collaboration* dalam konteks bisnis, sebagian besar masih berfokus pada aspek teknis, efisiensi, dan peningkatan kinerja sistem. Penelitian yang secara eksplisit mengkaji batas kolaborasi antara manusia dan AI dalam konteks *marketing negotiation*, khususnya dengan mempertimbangkan faktor budaya sebagai variabel kontekstual utama, masih sangat terbatas. Padahal, dalam praktik nyata, keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan analitis, tetapi juga oleh pemahaman terhadap dinamika sosial dan budaya yang kompleks. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan pemahaman mengenai sejauh mana AI dapat berperan secara efektif dalam konteks budaya yang berorientasi pada relasi seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji batas kolaborasi antara manusia dan AI dalam *marketing negotiation* dengan menempatkan budaya sebagai faktor kunci yang memengaruhi efektivitas kolaborasi tersebut.

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong perubahan signifikan dalam praktik bisnis, khususnya dalam bidang pemasaran dan negosiasi. Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) tidak lagi hanya digunakan sebagai alat bantu operasional, tetapi telah berkembang menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan strategis. Konsep kolaborasi antara manusia dan AI, yang dikenal sebagai *human-AI collaboration* atau *hybrid intelligence*, menunjukkan bahwa kombinasi kemampuan analitis mesin dan intuisi manusia mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan jika digunakan secara terpisah (Petrescu & Krishen, 2023).

Dalam konteks *marketing negotiation*, kehadiran AI telah mengubah cara organisasi mempersiapkan, menjalankan, hingga mengevaluasi proses negosiasi. AI mampu menganalisis data pasar, memprediksi perilaku lawan negosiasi, serta menyusun strategi berbasis data secara lebih cepat dan akurat. Bahkan, perkembangan terbaru menunjukkan bahwa AI tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi juga mulai terlibat dalam proses negosiasi secara semi-otomatis hingga otomatis (Filho, 2024). Pergeseran ini menandai transformasi peran AI dari sekadar *tools* menjadi *strategic partner* dalam aktivitas bisnis, yang secara langsung memengaruhi dinamika interaksi dalam negosiasi pemasaran.

Meskipun memiliki keunggulan dalam pengolahan data dan efisiensi, tidak seluruh aspek dalam proses negosiasi dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi. Negosiasi dalam konteks pemasaran tidak hanya melibatkan rasionalitas dan kalkulasi ekonomi, tetapi juga mencakup dimensi emosional dan sosial, seperti kepercayaan, empati, serta pemahaman terhadap norma budaya. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kemampuan membangun kepercayaan, komunikasi interpersonal, serta sensitivitas terhadap konteks sosial tetap menjadi keunggulan utama manusia dibandingkan sistem berbasis AI dalam proses negosiasi (Chen & Zhang, 2025; Li & Tian, 2026; Ruben dkk., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat batas inheren pada kemampuan AI dalam menggantikan peran manusia, khususnya dalam aspek relasional yang bersifat implisit dan kontekstual.

Secara global, penggunaan AI dalam negosiasi bisnis lebih berkembang di negara dengan budaya individualistik, seperti Amerika Serikat dan negara-negara Eropa, yang menekankan efisiensi dan pencapaian hasil. Lingkungan ini cenderung lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi sebagai pengambil keputusan maupun sebagai negosiator otomatis. Budaya individualistik juga mendorong otonomi dan inovasi, sehingga mempercepat adopsi AI dalam organisasi (Komatsu dkk., 2026). Dalam konteks pemasaran, AI terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional serta kualitas pengambilan keputusan berbasis data (Esposito, 2024; Mishra dkk., 2022).

Sebaliknya, dalam konteks Indonesia yang berciri budaya kolektivistik dan berorientasi pada hubungan, negosiasi tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dan keharmonisan sosial. Kepentingan kelompok dan hubungan interpersonal menjadi prioritas utama dalam interaksi bisnis (Gray dkk., 2025; Syarizka dkk., 2021). Nilai-nilai tersebut membentuk gaya negosiasi yang fleksibel, adaptif, dan berbasis relasi, yang sangat dipengaruhi oleh norma sosial serta strategi komunikasi lintas budaya (Temghari, 2025). Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi sangat bergantung pada kemampuan menyesuaikan pendekatan komunikasi dengan konteks budaya yang dihadapi (Cahya & Semnani, 2024; Madisa, 2025), serta menjaga harmoni dan keseimbangan hubungan dalam jangka panjang (Susanto dkk., 2023).

Perbedaan karakteristik budaya tersebut mengindikasikan adanya batas dalam kolaborasi antara manusia dan AI dalam *marketing negotiation*. AI unggul pada aspek analitis dan prediktif, namun belum mampu sepenuhnya menggantikan manusia dalam memahami konteks sosial, membaca isyarat interpersonal, serta membangun kepercayaan. Keterbatasan ini terlihat pada aspek emosional, di mana AI hanya mampu mensimulasikan empati tanpa benar-benar memahaminya (Howcroft & Blake, 2025). Padahal, kepercayaan dalam negosiasi sangat bergantung pada empati dan pemahaman sosial yang mendalam (Afroogh dkk., 2024). Selain itu, AI juga memiliki keterbatasan dalam memahami pengetahuan *tacit* serta konteks sosial dalam pengambilan keputusan kompleks (Li & Tian, 2026), sehingga interaksi manusia tetap lebih efektif dalam membangun hubungan dan kepercayaan dibandingkan kolaborasi berbasis AI (Liu dkk., 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji *human-AI collaboration* dalam konteks bisnis, sebagian besar masih berfokus pada aspek teknis, efisiensi, dan peningkatan kinerja sistem. Penelitian yang secara eksplisit mengkaji batas kolaborasi antara manusia dan AI dalam konteks *marketing negotiation*, khususnya dengan mempertimbangkan faktor budaya sebagai variabel kontekstual utama, masih sangat terbatas. Padahal, dalam praktik nyata, keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan analitis, tetapi juga oleh pemahaman terhadap dinamika sosial dan budaya yang kompleks. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan pemahaman mengenai sejauh mana AI dapat berperan secara efektif dalam konteks budaya yang berorientasi pada relasi seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji batas kolaborasi antara manusia dan AI dalam *marketing*

negotiation dengan menempatkan budaya sebagai faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas kolaborasi tersebut.

Selain memiliki kontribusi teoritis, penelitian ini juga memiliki urgensi praktis yang tinggi di tengah percepatan transformasi digital dalam dunia bisnis Indonesia. Saat ini, perusahaan mulai mengintegrasikan AI ke dalam berbagai aktivitas pemasaran dan komunikasi bisnis, termasuk dalam proses negosiasi dengan konsumen maupun mitra bisnis. Namun, implementasi AI yang tidak mempertimbangkan karakteristik budaya lokal berpotensi menimbulkan kesalahpahaman komunikasi, menurunkan kualitas hubungan interpersonal, serta mengurangi tingkat kepercayaan dalam interaksi bisnis. Kondisi ini menjadi semakin relevan karena budaya bisnis Indonesia cenderung menempatkan hubungan personal, empati, dan keharmonisan sebagai elemen utama dalam proses negosiasi. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman mengenai batas ideal penggunaan AI dalam *marketing negotiation*, sehingga organisasi dapat mengembangkan strategi kolaborasi manusia-AI yang tidak hanya efisien secara teknologi, tetapi juga selaras dengan nilai budaya dan dinamika sosial masyarakat Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivisme (interpretif) untuk memahami secara mendalam bagaimana batas kolaborasi antara Artificial Intelligence (AI) dan manusia terbentuk dalam praktik *marketing negotiation* serta bagaimana budaya Indonesia memengaruhi proses tersebut. Paradigma konstruktivisme memandang realitas sebagai hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui pengalaman, interaksi, dan interpretasi individu sehingga batas penggunaan AI dipahami sebagai fenomena yang kontekstual dan subjektif (Creswell & Creswell, 2018).

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan pendekatan single case study yang berfokus pada praktik penggunaan AI dalam negosiasi pemasaran di Indonesia. Desain ini dipilih karena fenomena kolaborasi AI dan manusia merupakan isu yang kompleks, dinamis, serta tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan budaya tempat fenomena tersebut berlangsung (Creswell & Creswell, 2018; Falcão Filho, 2024). Unit analisis penelitian adalah praktik negosiasi pemasaran yang melibatkan AI, sedangkan sub-unit analisis mencakup pengalaman, persepsi, dan interpretasi para pelaku negosiasi.

Subjek penelitian terdiri atas praktisi pemasaran, negosiator bisnis, dan pengguna AI yang memiliki pengalaman langsung dalam aktivitas pemasaran atau komunikasi bisnis berbasis teknologi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan dukungan snowball sampling untuk memperoleh perspektif yang beragam dan mendalam. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika tidak ditemukan informasi baru yang signifikan (Creswell & Creswell, 2018).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur sebagai teknik utama, observasi non-partisipan terhadap narasi pengalaman informan, serta dokumentasi berupa catatan komunikasi, konten pemasaran berbasis AI, dan dokumen pendukung lainnya. Penggunaan berbagai sumber data bertujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena penelitian (Creswell & Creswell, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik yang meliputi tahap familiarisasi data, koding awal, pengelompokan tema, peninjauan tema, dan interpretasi hubungan antar tema untuk menghasilkan pemahaman yang menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti (Braun & Clarke, 2021). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member check kepada informan, serta transparansi proses penelitian guna meningkatkan kredibilitas dan akuntabilitas temuan penelitian (Moon et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana batas kolaborasi antara manusia dan *Artificial Intelligence* (AI) dalam konteks *marketing negotiation*, serta bagaimana budaya bisnis di Indonesia memengaruhi efektivitas kolaborasi tersebut. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dokumentasi, serta *manual coding* terhadap hasil wawancara informan.

Data penelitian diperoleh dari lima belas informan yang berasal dari berbagai bidang industri, seperti farmasi, rumah sakit, periklanan, perbankan, teknologi, konsultasi, pemerintahan, keuangan, hingga industri jasa dan *creative business*. Seluruh informan memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas pemasaran, negosiasi bisnis, pengelolaan relasi dengan klien, serta penggunaan AI dalam aktivitas kerja sehari-hari. Variasi latar belakang informan memberikan perspektif yang luas terkait hubungan antara teknologi, budaya, dan negosiasi pemasaran di Indonesia.

Berdasarkan hasil *manual coding*, ditemukan beberapa tema utama yang secara konsisten muncul dalam seluruh wawancara, yaitu:

1. AI sebagai alat bantu analisis dan strategi (*AI Support System*).
2. Pentingnya *trust* dan hubungan interpersonal dalam negosiasi.
3. Budaya komunikasi Indonesia yang interpersonal dan *high-context*.
4. Keterbatasan AI dalam memahami emosi, konteks sosial, dan budaya.
5. Dominasi manusia dalam pengambilan keputusan akhir.
6. Kolaborasi manusia dan AI yang bersifat komplementer.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa AI belum dipandang sebagai pengganti manusia dalam *marketing negotiation*. Sebaliknya, AI lebih diposisikan sebagai alat pendukung yang memperkuat efisiensi kerja, membantu analisis data, mempercepat proses persiapan, serta mendukung penyusunan strategi komunikasi. Sementara itu, aspek relasional seperti

komunikasi interpersonal, empati, intuisi, *trust*, dan pengambilan keputusan akhir tetap didominasi oleh manusia.

2. Profil Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan lima belas informan yang memiliki pengalaman langsung dalam aktivitas *marketing negotiation* dan penggunaan AI dalam pekerjaan mereka. Informan berasal dari lintas profesi dan generasi, sehingga memberikan perspektif yang beragam terkait hubungan antara AI, budaya, dan negosiasi pemasaran.

Tabel 1. Profil informan penelitian

No	Nama Informan	Pekerjaan	Generasi	Bidang
1	Informan 1	Strategic Business Development Director	Gen X	Farmasi
2	Informan 2	Account Executive	Gen Z	Periklanan
3	Informan 3	Konsultan Pajak	Millennial	Konsultan
4	Informan 4	Sales Manager	Millennial	Alat Kesehatan
5	Informan 5	Marketing Manager	Millennial	Olahraga
6	Informan 6	Hospital Marketing	Millennial	Rumah Sakit
7	Informan 7	Software Developer	Millennial	Teknologi
8	Informan 8	Business Development	Millennial	Perbankan
9	Informan 9	Founder	Gen Z	Furniture
10	Informan 10	Direktur	Millennial	Bisnis
11	Informan 11	Strategic Partnership	Gen Z	Edukasi Finansial
12	Informan 12	Komisaris	Millennial	Korporasi
13	Informan 13	Direktur Keuangan	Millennial	Keuangan
14	Informan 14	Humas	Gen Z	Pemerintahan
15	Informan 15	Branch Manager	Millennial	Klinik Kecantikan

3. Hasil Penelitian

1) Peran AI dalam Marketing negotiation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa AI memiliki peran yang cukup signifikan dalam mendukung aktivitas *marketing negotiation*, khususnya pada tahap persiapan (*pre-negotiation*). Sebagian besar informan menjelaskan bahwa AI digunakan untuk membantu pencarian informasi, analisis data, *brainstorming* strategi, penyusunan proposal, simulasi komunikasi, serta pengembangan pendekatan pemasaran yang lebih efektif.

Informan 4 menjelaskan bahwa AI membantu proses riset rumah sakit, identifikasi *decision maker*, serta analisis kompetitor sebelum melakukan negosiasi dengan klien. Penggunaan AI membuat proses persiapan menjadi lebih cepat dan berbasis data sehingga strategi negosiasi yang dibangun menjadi lebih terarah.

Sementara itu, informan 2 menjelaskan bahwa AI digunakan untuk membantu *brainstorming*, penyusunan proposal, hingga pengembangan alternatif solusi yang dapat

ditawarkan kepada klien. AI juga digunakan untuk membantu menyusun komunikasi yang lebih profesional dan persuasif dalam proses negosiasi.

Temuan lain menunjukkan bahwa AI juga digunakan dalam simulasi komunikasi dan strategi pendekatan. Informan 10 menyebutkan bahwa AI membantu melakukan simulasi komunikasi sebelum proses negosiasi dilakukan. Hal ini membantu meningkatkan kesiapan dalam menghadapi berbagai kemungkinan respons dari lawan bicara.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa AI lebih dominan digunakan dalam aspek analitis dan administratif dibandingkan aspek relasional. AI membantu mempercepat proses kerja dan meningkatkan efisiensi, namun belum digunakan secara dominan dalam proses negosiasi secara langsung.

2) Keunggulan AI dalam Marketing negotiation

Penelitian menemukan bahwa keunggulan utama AI terletak pada kemampuannya dalam meningkatkan efisiensi dan mempercepat proses analisis informasi. Informan 7 menyampaikan bahwa AI sangat membantu dalam pengolahan data dan prediksi pasar karena mampu menghasilkan *insight* secara cepat dan terstruktur.

Selain itu, AI juga membantu meningkatkan kualitas komunikasi pemasaran. Informan 2 menjelaskan bahwa AI membantu menyusun komunikasi yang lebih efektif, menyediakan alternatif solusi, serta mempercepat penyusunan strategi berdasarkan kebutuhan klien.

Dalam konteks administrasi, AI juga membantu mempercepat penyusunan proposal, presentasi, dan dokumen pemasaran. Informan 6 menjelaskan bahwa AI digunakan untuk membantu menyusun proposal dan mempercepat proses administrasi dalam negosiasi dengan vendor dan mitra bisnis.

Dengan demikian, AI dipandang mampu meningkatkan:

- efisiensi waktu,
- kecepatan analisis,
- kualitas persiapan,
- efektivitas strategi komunikasi,
- dan produktivitas kerja.

3) Keterbatasan AI dalam Marketing negotiation

Meskipun memiliki berbagai keunggulan, hasil penelitian menunjukkan bahwa AI masih memiliki keterbatasan yang cukup signifikan dalam konteks negosiasi pemasaran. Keterbatasan yang paling dominan adalah ketidakmampuan AI dalam memahami emosi, intuisi, *chemistry*, serta konteks sosial dan budaya dalam interaksi manusia.

Informan 5 menjelaskan bahwa ketika proses negosiasi memasuki tahap interaksi langsung, aspek *soft skill* manusia menjadi jauh lebih penting dibandingkan data atau analisis yang diberikan AI.

Informan 8 juga menyampaikan bahwa komunikasi bisnis di Indonesia sering kali bersifat tidak langsung dan penuh makna implisit. Dalam kondisi seperti ini, AI dinilai belum mampu memahami maksud tersembunyi dalam komunikasi.

Selain itu, beberapa informan menyatakan bahwa AI masih menghasilkan jawaban yang terlalu *template* dan kurang fleksibel terhadap perubahan situasi secara real-time. Dalam situasi negosiasi yang membutuhkan improvisasi, adaptasi, dan pembacaan situasi sosial secara cepat, manusia masih dipandang jauh lebih unggul dibandingkan AI.

4) Budaya Indonesia dalam Marketing negotiation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya bisnis di Indonesia masih sangat dipengaruhi oleh hubungan interpersonal dan komunikasi langsung. Sebagian besar informan menyatakan bahwa keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau penawaran, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan dan *trust* dengan lawan bicara.

Budaya komunikasi Indonesia cenderung bersifat interpersonal, relasional, dan *high-context communication*. Informan 9 menyebutkan bahwa budaya Indonesia lebih nyaman dengan komunikasi santai dan pendekatan personal dibandingkan komunikasi yang terlalu formal atau otomatis.

Temuan lain menunjukkan bahwa komunikasi bisnis di Indonesia sering kali dilakukan secara tidak langsung. Makna komunikasi tidak hanya terletak pada isi pesan, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks sosial, hubungan interpersonal, dan cara penyampaian pesan tersebut.

5) Batas Kolaborasi Manusia dan AI

Penelitian menemukan bahwa batas utama kolaborasi manusia dan AI terletak pada aspek relasional dan emosional dalam negosiasi. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa AI belum mampu menggantikan manusia dalam:

- membangun *trust*,
- membaca emosi,
- memahami konteks budaya,
- menciptakan hubungan interpersonal,
- dan mengambil keputusan akhir.

AI dipandang efektif sebagai alat pendukung analitis dan administratif, sedangkan manusia tetap menjadi aktor utama dalam:

- komunikasi interpersonal,
- proses persuasi,
- *closing deal*,
- dan pengambilan keputusan strategis.

Dengan demikian, pola yang muncul dalam penelitian ini adalah *human-AI collaboration*, bukan penggantian manusia oleh AI secara penuh.

4. Triangulasi Data

Dalam penelitian ini, triangulasi data dilakukan untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian. Peneliti menggunakan triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori.

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan jawaban dari berbagai informan yang berasal dari latar belakang industri yang berbeda. Meskipun berasal dari sektor yang berbeda, hampir seluruh informan menunjukkan pola jawaban yang konsisten terkait:

- AI sebagai alat bantu analisis,
- pentingnya *trust*,
- dominasi komunikasi interpersonal,
- serta keterbatasan AI dalam memahami konteks manusia.

2) Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan melalui kombinasi:

- wawancara mendalam,
- observasi non-partisipan,
- dokumentasi,
- dan *manual coding*.

Hasil observasi terhadap informan 4, 2, dan 3 menunjukkan konsistensi dengan hasil wawancara, di mana AI digunakan terutama pada tahap persiapan dan analisis, sedangkan proses negosiasi langsung tetap dilakukan oleh manusia.

3) Triangulasi Teori

Temuan penelitian ini juga menunjukkan kesesuaian dengan teori dan penelitian terdahulu. Temuan mengenai AI sebagai *support system* sejalan dengan penelitian Huang dan Rust (2021) yang menyatakan bahwa AI unggul dalam analitik dan otomatisasi namun masih terbatas dalam aspek emosional dan relasional.

Selain itu, temuan terkait pentingnya budaya dan hubungan interpersonal juga sejalan dengan penelitian De Mooij (2021) dan Steenkamp (2022) yang menegaskan bahwa budaya memengaruhi pola komunikasi dan respons individu terhadap teknologi dalam konteks pemasaran.

Sebagian besar informan menilai bahwa AI belum mampu memahami emosi, *chemistry*, intuisi, dan dinamika hubungan sosial secara mendalam. Oleh karena itu, proses *closing*, persuasi, dan pembangunan *trust* tetap membutuhkan keterlibatan manusia secara langsung.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pola hubungan yang terbentuk bukanlah penggantian manusia oleh AI, melainkan bentuk *human-AI collaboration*. Dalam pola ini, AI berfungsi sebagai alat pendukung analitis dan strategis, sedangkan manusia tetap menjadi aktor

utama dalam pengambilan keputusan, komunikasi interpersonal, dan pencapaian kesepakatan bisnis.

4. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dokumentasi, serta proses *manual coding*, ditemukan bahwa penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam *marketing negotiation* di Indonesia masih berada dalam pola kolaboratif antara manusia dan teknologi, bukan pada tahap penggantian manusia secara penuh. AI diposisikan sebagai *support system* yang membantu proses analisis, pencarian informasi, penyusunan strategi komunikasi, *brainstorming*, administrasi, serta efisiensi kerja, sedangkan manusia tetap menjadi aktor utama dalam aspek komunikasi interpersonal, pembangunan hubungan, dan pengambilan keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa AI paling dominan digunakan pada tahap persiapan (*pre-negotiation*). Sebagian besar informan memanfaatkan AI untuk melakukan riset pasar, memahami profil calon klien, menyusun proposal, menganalisis kompetitor, hingga mengembangkan alternatif strategi komunikasi sebelum proses negosiasi berlangsung. Dalam konteks ini, AI membantu meningkatkan kecepatan kerja dan kualitas persiapan sehingga proses negosiasi menjadi lebih efektif dan berbasis data.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa AI memiliki kemampuan yang kuat dalam aspek analitis dan administratif. AI mampu membantu manusia mengolah informasi dalam jumlah besar, mempercepat proses pencarian data, menghasilkan *insight*, serta meningkatkan efisiensi kerja dalam aktivitas pemasaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa AI telah memberikan perubahan pada cara individu dan organisasi mempersiapkan strategi negosiasi bisnis.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa semakin tinggi intensitas interaksi interpersonal dalam negosiasi, maka semakin besar dominasi manusia dibandingkan AI. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa AI belum mampu memahami emosi, intuisi, *chemistry*, konteks sosial, serta dinamika hubungan interpersonal secara mendalam. AI juga dinilai belum mampu membaca situasi komunikasi yang bersifat implisit dan kontekstual sebagaimana banyak ditemukan dalam budaya komunikasi Indonesia.

Dalam praktik *marketing negotiation*, keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas data dan strategi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan membangun hubungan, menjaga komunikasi, memahami karakter lawan bicara, serta menciptakan rasa percaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya bisnis di Indonesia masih sangat dipengaruhi oleh pendekatan interpersonal dan komunikasi langsung. Hubungan personal menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas negosiasi, terutama dalam membangun *trust* dan menciptakan kenyamanan komunikasi.

Budaya komunikasi Indonesia yang cenderung bersifat interpersonal dan *high-context communication* menjadi salah satu faktor utama yang membatasi penggunaan AI dalam negosiasi pemasaran. Dalam budaya seperti ini, makna komunikasi tidak hanya terletak pada isi pesan,

tetapi juga dipengaruhi oleh relasi sosial, cara penyampaian, situasi komunikasi, serta makna implisit yang muncul dalam interaksi. Kondisi tersebut menyebabkan AI belum mampu menggantikan manusia dalam memahami konteks budaya dan hubungan sosial dalam negosiasi bisnis.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa proses *closing* dan pengambilan keputusan akhir tetap didominasi oleh manusia. Informan menilai bahwa keputusan bisnis sering kali tidak hanya dipengaruhi oleh logika dan data, tetapi juga oleh pertimbangan emosional, pengalaman, intuisi, dan hubungan interpersonal. Oleh karena itu, manusia tetap diposisikan sebagai *final decision maker* dalam proses negosiasi pemasaran.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa batas utama kolaborasi antara manusia dan AI terletak pada aspek relasional dan kontekstual dalam interaksi bisnis. AI dinilai efektif untuk mendukung aktivitas yang bersifat analitis, administratif, dan repetitif, tetapi belum mampu menggantikan manusia dalam aspek komunikasi interpersonal, pembacaan situasi sosial, improvisasi komunikasi, pembangunan hubungan, dan pengambilan keputusan strategis.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pola hubungan yang terbentuk dalam *marketing negotiation* di Indonesia bukanlah *human replacement*, melainkan *human-AI collaboration*. AI berfungsi sebagai alat pendukung strategis yang memperkuat kemampuan manusia dalam mempersiapkan dan mengelola negosiasi secara lebih efisien, sedangkan manusia tetap menjadi pusat dalam proses komunikasi, relasi interpersonal, dan pengambilan keputusan bisnis.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa perkembangan AI dalam pemasaran tidak secara otomatis menghilangkan peran manusia, terutama dalam konteks budaya Indonesia yang masih sangat mengutamakan hubungan interpersonal dan komunikasi langsung. Oleh karena itu, efektivitas penggunaan AI dalam *marketing negotiation* sangat dipengaruhi oleh kemampuan manusia dalam mengombinasikan keunggulan teknologi dengan kemampuan interpersonal dan pemahaman budaya dalam proses negosiasi bisnis.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi antara manusia dan Artificial Intelligence (AI) dalam *marketing negotiation* di Indonesia bersifat komplementer, bukan sebagai pengganti manusia. AI berperan efektif dalam mendukung tahap *pre-negotiation* melalui analisis data, pencarian informasi, penyusunan strategi, dan simulasi komunikasi sehingga meningkatkan efisiensi serta kualitas pengambilan keputusan. Namun, AI masih memiliki keterbatasan dalam memahami aspek emosional, intuisi, empati, serta konteks sosial dan budaya yang menjadi faktor penting dalam proses negosiasi.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa budaya Indonesia yang bercirikan kolektivistik, relasional, dan *high-context communication* memperkuat kebutuhan akan keterlibatan manusia dalam membangun kepercayaan, membaca makna implisit, menjaga hubungan interpersonal,

serta mengambil keputusan strategis. Oleh karena itu, batas utama kolaborasi manusia dan AI terletak pada aspek relasional, emosional, dan kontekstual yang belum dapat direplikasi secara optimal oleh AI. Dengan demikian, model yang paling sesuai adalah *human-centered AI collaboration*, di mana AI berfungsi sebagai pendukung analitis, sedangkan manusia tetap menjadi aktor utama dalam komunikasi, persuasi, dan pengambilan keputusan bisnis.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji model kolaborasi manusia-AI secara kuantitatif pada berbagai sektor industri dan budaya organisasi untuk memperluas generalisasi temuan. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi faktor-faktor seperti tingkat adopsi AI, literasi digital, serta kompetensi negosiator dalam memengaruhi efektivitas kolaborasi manusia dan AI dalam *marketing negotiation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afroogh, S., Nouri, P., & Rahmani, A. (2024). Trust, transparency, and accountability in human-AI collaboration: A systematic review. *AI & Society*.
- Ajeakoh, C., Okafor, P., & Nwankwo, C. (2025). Cultural influences on cooperative and competitive negotiation strategies. *Journal of International Management Studies*, 20(1), 44-61.
- Benetti, C., Matheus, R., & Oliveira, M. (2021). Distributive and integrative negotiation strategies in contemporary business environments. *Negotiation Journal*, 37(4), 451-472.
- Bernardo, A. B. I., Salanga, M. G. C., Khan, A., & Yeung, S. S. (2019). Prosociality and collectivist orientations in Asian societies. *Asian Journal of Social Psychology*, 22(2), 121-134.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97-104. <https://doi.org/10.1080/002075900399385>
- Cahya, P., & Semnani, D. A. (2024). Navigating cross-cultural communication in international business negotiations: Insights and strategies for effective negotiation outcomes. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 3(2).
- Chen, N., & Zhang, X. (2025). When misunderstanding meets artificial intelligence: The critical role of trust in human-AI and human-human team communication and performance. *Frontiers in Psychology*, 16, 1637339. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1637339>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

- De Mooij, M. (2021). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising* (3rd ed.). Sage Publications.
- Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637–643. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>
- Dellermann, D., Klus, M. F., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2021). Bridging the gap between human and machine: A framework for hybrid intelligence in business. *Business Horizons*, 64(5), 607–618. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.007>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., & Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Esposito, G. (2024). *The role of artificial intelligence in enhancing decision-making processes in modern organizations* [Master's thesis, Università degli Studi di Milano].
- Falcão Filho, H. A. (2024). Making sense of negotiation and AI: The blossoming of a new collaboration. *Administrative Sciences*, 14(8), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci14080177>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Gray, N., Poljsak-Rosinski, P., & Guttormsen, D. S. A. (2025). New insights into the Indonesian way of managing international business negotiations. *Management International Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00924-6>
- Gregorius, H., & Parmono, A. (2021). Indirect communication and harmony maintenance in Indonesian business interactions. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 10(1), 45–58.
- Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2021). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 79–96.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Howcroft, A., & Blake, H. (2025). Empathy by design: Reframing the empathy gap between AI and humans in mental health chatbots. *Frontiers in Digital Health*, 7.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Irawan, D. (2017). Collectivism and business relationship orientation in Indonesian organizations. *Jurnal Psikologi Sosial*, 15(2), 85–99.

- Kafetsios, K. (2019). Interdependent self-construal and relationship management across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 50(4), 527–545.
- Keegan, B. J., Dennehy, D., & O'Raghallaigh, P. (2022). Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of artificial intelligence in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 105, 371–383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.009>
- Komatsu, K., Ždanovič, N., Yamabe, M., Iwata, H., Iwamoto, M., & Takeda, S. (2026). The association between national culture and AI readiness: A cross-national study. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 9, 1727606. <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1727606>
- Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 864–877. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.007>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2021). *Negotiation* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Li, Y., & Tian, X. (2026). AI-human collaborative decision-making: A systematic review and bibliometric analysis. *Group Decision and Negotiation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10726-026-09980-1>
- Liu, M., & Wilson, S. R. (2011). The effects of interaction goals on negotiation tactics and outcomes: A dyad-level analysis across two cultures. *Communication Research*, 38(2), 248–277. <https://doi.org/10.1177/0093650210362680>
- Madisa, M. K. (2025). *The impact of culture on negotiation styles and outcomes*. University of Botswana
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.2307/259290>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176–1197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5>
- Moon, K., Blackman, D., Adams, V. M., & Kool, J. (2021). Perception matrices: A technique for analysing qualitative data. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(2), 149–162. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1774954>
- Ogliastri, E., Salcedo-Albarán, E., & Quintanilla, C. (2023). Culture and negotiation strategies: A cross-cultural perspective. *Negotiation Journal*, 39(4), 421–438.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face-negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599–624. <https://doi.org/10.1177/0093650203257841>

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Petrescu, M., & Krishen, A. S. (2023). Hybrid intelligence: Human-AI collaboration in marketing analytics. *Journal of Marketing Analytics*, 11(3), 263–274. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00245-3>
- Rai, A., Constantinides, P., & Sarker, S. (2021). Next-generation digital platforms: Toward human-AI hybrids. *MIS Quarterly*, 45(1), iii–ix. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16439>
- Ruben, M. A., Blanch-Hartigan, D., & Hall, J. A. (2025). What is artificial intelligence (AI) empathy? A study comparing ChatGPT and physician responses on an online forum. *Journal of General Internal Medicine*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11606-025-10068-w>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Pearson.
- Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239–259. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>
- Somaraju, A. V. (2023). Individualism-collectivism and negotiation outcomes: A meta-analytic review. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 201–223.
- Sogancilar, M., & Dereli, B. (2025). Cultural values and negotiation effectiveness: The moderating role of collectivism. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication.
- Steenkamp, J.-B. E. M. (2022). Global versus local consumer culture: Theory, measurement, and future research directions. *Journal of International Marketing*, 30(3), 1–21.
- Sunar, D. (2017). Culture and social behavior in Indonesia. In J. W. Berry (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (2nd ed., pp. 599–615). Springer.
- Syarizka, D., Nareswari, K., & Irwansyah. (2021). Citra diri individu dan negosiasi muka warga dengan budaya kolektivisme di negara berbudaya individualisme. *Jurnal Komunikasi Indonesia*.
- Temghari, Y. (2025). *The impact of cultural differences in negotiation*. Université Paris-Est Créteil (UPEC).
- Thompson, L. (2020). *The mind and heart of the negotiator* (7th ed.). Pearson.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (2001). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives. In D. Matsumoto (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 35–50). Oxford University Press.
- Winata, L., Suryadi, D., & Hartono, R. (2024). Relational value creation in business negotiation: The role of long-term partnership orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(4), 622–637.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.