

# CERDAS

# Bernegosiasi

Satu-Satunya Panduan Negosiasi yang Anda

PASSOS DIAS AGUIAR

# PDA



# BERNEGOSIASI CERDAS

SATU-SATUNYA PANDUAN NEGOSIASI YANG ANDA  
BUTUHKAN



PASSOS DIAS AGUIAR

Translated by  
NESSA TANZIL



Hak cipta © 2016, 2018, 2021 LinguaLibros

Hak cipta dilindungi.

2021 — edisi ke-3 yang diperpanjang

**Edisi sebelumnya**

2018 — *Panduan Orang Dalam untuk Bernegosiasi*

2016 — *Negosiator Kejam*

Diterjemahkan oleh **Nessa Tanzil**

Sampul oleh *Yossi Matbil*

**Kredit foto**

Pengantar - Foto oleh [wes lewis](#) di [Unsplash](#)

Bab 1 - Foto oleh [Pablo Stanic](#) di [Unsplash](#)

Bab 2 - Foto di [Juliana Tanchak](#) di [Unsplash](#)

Bab 3 - Foto oleh [Sammy Williams](#) di [Unsplash](#)

Bab 4 - Foto oleh [Sammy Williams](#) di [Unsplash](#)

Bab 5 - Foto oleh [Jon Tyson](#) di [Unsplash](#)

Bab 6 - Foto oleh [Carlos Esteves](#) di [Unsplash](#)

Bab 7 - Foto oleh [Adrian P.Y. Blumberg](#) di [Unsplash](#)

Bab 8 - Foto oleh [GR Stocks](#) di [Unsplash](#)

Bab 9 - Foto oleh [Afif Kusuma](#) di [Unsplash](#)

Bab 10 - Foto oleh [TheRegisti](#) di [Unsplash](#)

Bab 11 - Foto oleh [Sebastian Herrmann](#) di [Unsplash](#)

Bab 12 - Foto oleh [Stefan Kunze](#) di [Unsplash](#)

✿ Created with Vellum

# CONTENTS

kata pengantar

1. PENGANTAR
  - Apa itu Negosiasi?
  - Elemen Penting dalam Negosiasi
  - Waktu
  - Informasi
  - Kekuatan
2. GAYA BERNegosIASI
  - Hasil Negosiasi
  - Motivasi Bernegosiasi
3. MAKSUD ANDA BAGAIMANA?
4. HATI-HATI TERHADAP SEPULUH KARAKTER INI
5. TAKTIK NEGOSIASI
  - Prinsip dasar persuasi
  - Prinsip negosiasi umum
6. TAKTIK PEMBUKAAN
  - Selalu Minta Lebih dari yang Anda Ingin
  - Bermain di Wilayah Tuan Rumah
  - Anda Berhak Tetap Diam
  - Jangan Pernah Menerima Tawaran Pertama
  - Tunjukkan Kemarahan pada Penawaran
  - Hindari Konfrontasi Tak Perlu
  - Penjual Enggan (Pembeli)
  - Tekanan
  - Berpura-pura bodoh
  - Berikan Penawaran Terbaik Anda Sekarang Juga
7. TAKTIK TENGAH PERMAINAN
  - Otoritas yang Lebih Tinggi
  - Sang Anak Anjing
  - Apa yang Akan Anda Berikan kepada Saya Sebagai Balasan?
  - Jangan Pernah Merelakan Bertemu di Tengah
  - Anda Bandit!
  - Anda yang Terhebat!
  - Polisi Baik/Polisi Jahat
  - Umpan
  - Red Herring (Pengalih Perhatian)

Menu  
Orang Belanda  
Informasi Kontra  
Ilusi Moneter  
Tertulis  
Bagaimana Jika...  
Titik  
Ini Semua yang Saya Miliki  
Macet, Halangan, dan Jalan Buntu  
*Berurusan dengan Macet*  
*Mengatasi Halangan*  
*Berurusan dengan Jalan Buntu*

8. TAKTIK AKHIR PERMAINAN

Gigitan  
Seni Konsesi  
Membatalkan Konsesi  
Menyerah untuk Menyelesaikan  
Kesalahan Disengaja  
Aturan  
Penurunan  
Sekretaris  
Aturan 80/20  
Layanan Sempurna, Harga Tak Terkalahkan  
Memutus Negosiasi  
Ambil atau Tidak  
Fait Accompli (Sudah Dilakukan)  
Ultimatum  
Katakan "Tidak" Sekali Lagi  
Perjanjian Palsu  
Ini Masalah Pribadi  
Menyelamati Setelah Selesai

9. KONFRONTASI TAK TERDUGA

Konfrontasi Tak Terduga  
Bagaimana Bereaksi terhadap Konfrontasi Tak Terduga

10. NEGOSIASI MELALUI TELEPON

Ciri-Ciri Negosiasi Telepon  
Taktik Khusus untuk Negosiasi Telepon  
Konfrontasi Telepon Tak Terduga  
Persiapan

11. SETELAH NEGOSIASI

Apa yang Harus Dilakukan Setelah Kesepakatan Diraih  
Pemeliharaan Kompromi  
Pemeliharaan Hubungan

## 12. CATATAN AKHIR

Tentang Penulis

Buku-buku karya Passos Dias Aguiar

# PENGANTAR



## *NEGOSIASI SAMPAI SELESAI*

*Permohonan grasi terakhir dari seorang pria yang dihukum mati telah ditolak. Pria tersebut akan dihukum mati dengan gas. Seperti biasa, pada hari eksekusinya, ia diberikan permintaan terakhir. Pria itu tak ragu: ia meminta masker gas!*

**D**alam pengantar ini, kita akan menganalisis pertanyaan-pertanyaan berikut: “Apa itu negosiasi?”, “Mengapa kita perlu bernegosiasi?”, “Apa yang bisa kita negosiasikan?” dan “Kapan kita harus bernegosiasi?”. Kita juga akan melihat tiga elemen penting yang selalu ada dalam setiap negosiasi: waktu, informasi, dan kekuasaan.

## APA ITU NEGOSIASI?

### *SEORANG NEGOSIATOR ADALAH SEORANG REALIS*

*Setelah negosiasi yang sulit, seorang pria yang terkenal pelit menawarkan segelas anggur untuk merayakan kesepakatan yang baru saja diselesaikan.*

*"Bagaimana anggurnya?" ia bertanya.*

*"Tidak baik, dan tidak buruk."*

*"Maksudmu?"*

*"Ya, jika kesepakatan kita lebih baik, Anda tidak akan memberikan anggur ini kepada saya, dan jika lebih buruk, saya tidak akan meminumnya."*

Apa itu negosiasi? Pada dasarnya, negosiasi adalah interaksi dengan orang lain, atau sekelompok orang dari perusahaan, organisasi, atau asosiasi. Kita berinteraksi dengan orang atau sekelompok orang tersebut karena alasan sederhana: kita ingin mendapatkan sesuatu yang dapat mereka berikan kepada kita. Kita berbicara dengan mereka dan mau memberi mereka sesuatu, dalam bentuk waktu, uang, barang apa pun, dll., karena kita ingin mendapatkan sesuatu sebagai balasannya. Mengapa kita bernegosiasi? Kita bernegosiasi karena ada hal-hal yang tidak dapat diperoleh dengan cara tanpa kekerasan lainnya. Jadi, misalnya, tiga kemungkinan cara yang dapat digunakan bisnis apa pun untuk meningkatkan pendapatannya: 1) Meningkatkan penjualan, yang tidak selalu mungkin, tetapi selalu sulit dan makan waktu; 2) Mengurangi biaya, juga bukan cara yang mudah dan dijamin memiliki tantangan berat; 3) Menegosiasikan harga pembelian yang lebih rendah dengan pemasok. Tanpa keraguan, cara ketiga adalah metode yang dapat mencapai hasil lebih cepat dengan kemungkinan yang lebih kecil dalam menimbulkan pertentangan di dalam organisasi, sehingga menjadikan negosiasi alat yang paling efektif untuk diterapkan.

Apa yang bisa kita negosiasikan? Ini adalah pertanyaan dengan jawaban termudah: semuanya! Kita bisa menegosiasikan semuanya. Mulai dari gaji, harga mobil yang ingin kita beli, harga rumah yang ingin kita jual, liburan



ke mana, hingga anak-anak akan sekolah di mana. Semuanya dapat dinegosiasikan. Apakah ini artinya kita harus atau perlu menegosiasikan semuanya? Tidak selalu. Pertama, untuk dapat bernegosiasi dengan baik, kita perlu berada dalam kerangka berpikir yang benar. Dengan kata lain, kita “mau” bernegosiasi. Kita harus bersedia menerima level stres dan risiko tambahan yang timbul akibat negosiasi. Hal penting lainnya untuk dipertimbangkan adalah apakah negosiasi tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan kita. Jika iya, dan dapat membantu kita mendekati tujuan akhir kita, maka kita perlu bernegosiasi. Namun, kita tidak boleh bernegosiasi hanya karena ingin bernegosiasi. Paling tidak, proses negosiasi menguras waktu dan energi yang dapat dimanfaatkan untuk hal lain. Kita harus selalu melakukan analisis biaya-manfaat sebelum memulai proses negosiasi dan bertanya pada diri sendiri apakah waktu dan energi yang akan diinvestasikan ke dalam proses negosiasi dapat memberikan keuntungan melebihi biaya yang terlibat dalam proses negosiasi. Ya, atau tidak? Apakah kita akan mendapatkan lebih daripada biaya yang perlu dikeluarkan? Ya, atau tidak?

Singkatnya, negosiasi adalah interaksi dengan orang lain untuk mendapatkan sesuatu yang kita inginkan. Semuanya bisa dinegosiasikan, tetapi tidak berarti kita wajib menegosiasikan semua hal. Untuk terlibat dalam negosiasi, kondisi tertentu harus dipenuhi. Pertama, kita perlu memiliki kerangka pikiran yang benar. Kedua, negosiasi wajib memungkinkan kita mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ketiga, berdasarkan penilaian, waktu dan energi yang diinvestasikan dalam negosiasi harus sebanding dengan hasil yang terukur manfaatnya.

## ELEMEN PENTING DALAM NEGOSIASI

### *KITA SELALU BERNegosIASI*

*Seorang pengacara memberi tahu klien bahwa ia menginginkan 5.000 Euro untuk biaya perwakilannya. Klien membayar pengacara tersebut.*

*“Terima kasih,” kata sang pengacara, “dengan uang ini, Anda berhak menanyakan dua pertanyaan kepada saya.”*

*“Apa? Biayanya agak terlalu mahal, bukan?”*

*“Ya, saya pikir sebagian orang akan berpikir demikian. Apa pertanyaan kedua Anda?”*

Dalam negosiasi, kita sering merasa bahwa pihak lain memiliki lebih banyak waktu atau tidak mengkhawatirkan waktu seperti kita. Kita mungkin juga merasa bahwa pihak lain terlihat memiliki lebih banyak informasi dan mengetahui sesuatu yang mungkin kita abaikan. Entah bagaimana, asumsi dasar kita adalah pihak lain cenderung memiliki kekuatan dan otoritas lebih daripada kita, atau "lebih unggul".

## WAKTU

*Apa yang bisa dilakukan kapan saja tidak akan dilakukan.*  
Peribahasa Inggris

Fakta terulang yang diamati berkali-kali adalah bahwa dalam negosiasi apa pun, sebagian besar konsesi dan kompromi terjadi sangat dekat dengan tenggat waktu. Dengan kata lain, tekanan tenggat waktu membuat orang lebih fleksibel, lebih cenderung berkompromi, lebih bersedia mengalah. Kesimpulan yang dapat kita peroleh dari pengamatan ini adalah bahwa kita tidak boleh mengungkapkan tenggat waktu kita kepada pihak lain. Kenapa? Karena informasi tersebut dapat dan akan digunakan terhadap kita. Pihak lain akan menunggu, menunda, dan mencoba semua jenis manuver penundaan untuk semakin menekan waktu yang tersisa di pihak kita. Oleh karena itu, kita tak boleh mengungkapkan tenggat waktu kita, karena tenggat waktu memberikan keuntungan besar bagi pihak lain.

Dengan logika yang sama, luangkan waktu Anda bernegosiasi. Jangan terburu-buru untuk mencapai kesepakatan, karena ini merugikan Anda. Kami mengobservasi, semakin dekat dengan tenggat waktu, semakin mudah untuk pihak lain mengalah, jadi, bersabarlah. Sadarilah bahwa walaupun pihak lain berpura-pura santai, atau meyakinkan Anda dengan menunjukkan bahwa mereka tidak peduli sedikit pun tentang waktu, mereka pasti memiliki tenggat waktu. *Selalu* ada tenggat waktu untuk masing-masing pihak yang terlibat dalam negosiasi.

Terkait sikap Anda terhadap tenggat waktu Anda sendiri, selalu tanyakan pada diri sendiri, “Apa hal terburuk yang mungkin terjadi jika saya melewatkan tenggat waktu ini? Apakah saya akan masuk penjara? Apakah terdapat risiko kematian?” Selalu lihat situasi Anda di dalam perspektif. “Apakah saya mungkin rugi besar dengan melewatkan tenggat waktu ini? Apakah saya bermain dengan takdir, akankah saya membangkitkan kemarahan para dewa? Apa yang sebenarnya saya pertaruhkan?”

## INFORMASI

*Pekerjaan saya sebagai negosiator adalah mengetahui apa yang saya inginkan dan apa yang pihak lain dapat berikan kepada saya...*

Henry Kissinger, mantan Penasihat Keamanan Nasional dan Menteri Luar Negeri Amerika Serikat

Apa yang menjadikan informasi sebagai elemen penting dalam bernegosiasi? Sederhana: jika kita memiliki semua informasi tentang batasan pihak lain – tentang batasan waktu, anggaran, tentang apa yang benar-benar perlu mereka dapatkan dan apa yang siap mereka berikan – kita akan mendapat manfaat besar. Karena alasan inilah selama negosiasi, pihak lain selalu sangat enggan mengungkapkan informasi. Terutama ketika kita duduk dengan seorang negosiator yang cerdas. Semakin berpengalaman pihak lain, semakin sedikit yang bisa kita dapatkan dari mereka.

Salah satu alasan kurangnya informasi penting adalah kecenderungan kita melihat negosiasi seolah-olah seperti sebuah peristiwa: hari ini kita akan bernegosiasi, kita mulai pada pukul sepuluh dan kita akan selesai pada siang hari. Ini salah. Kita tak perlu memandang negosiasi sebagai peristiwa yang terjadi pada tanggal yang tepat, waktu yang tepat, dan pada lokasi tertentu. Kita harus mempersiapkan diri untuk bernegosiasi terlebih dahulu, sebaiknya jauh sebelum pertemuan negosiasi formal diatur.

Di sini, kata kuncinya adalah proses: negosiasi adalah proses. Jika kita menjaga hubungan berkelanjutan dengan seseorang, saat di luar pertemuan negosiasi formal, kita perlu berusaha mendapatkan informasi, karena pada saat tersebut, informasi lebih mudah diberikan. Orang-orang yang terlibat dalam pertemuan negosiasi formal berhati-hati dan tidak mengungkapkan informasi secara sukarela.

Namun, bagaimana kita harus bertindak jika kita terlibat dalam jenis negosiasi ketika kita belum ada hubungan sebelumnya dengan pihak lain? Ini adalah keadaan, misalnya, ketika kita membeli atau menjual rumah. Yang perlu kita lakukan dalam situasi ini adalah menciptakan periode perkenalan tanpa negosiasi, waktu ketika kita mengenal pihak lain secara

lebih informal, atau dengan kata lain, waktu ketika kita hanya bertukar lebih banyak informasi sosial, tentang keluarga, preferensi makanan, hobi, teman, dll. Selama interaksi sosial inilah kita harus berusaha mendapatkan informasi sebanyak mungkin. Pada saat yang sama, dan ini sangat penting, kita harus memberi informasi kepada pihak lain yang sebelumnya telah kita rencanakan untuk diungkapkan.

Apa maksud saya? Pertama, perlu dicatat bahwa untuk mendapatkan informasi, kita harus memberikan informasi. Ini adalah proses pertukaran. Untuk mendapatkan, kita harus memberi. Kedua, perlu disadari bahwa kebanyakan orang bernegosiasi dengan gagasan yang tidak masuk akal tentang nilai dari apa yang mereka tawarkan. Oleh karena itu, tujuan kita adalah menurunkan ekspektasi yang terinflasi tersebut di awal proses. Misalnya, untuk menurunkan ekspektasi harga penjual rumah, kita sengaja memasukkan elemen seperti harga rumah serupa di lingkungan sekitar, atau pengurangan pendapatan yang harus dipotong atas penjualan rumah tersebut. Kita dapat memberikan informasi itu secara bertahap, dalam potongan-potongan kecil. Orang membutuhkan waktu untuk mencerna dan menerima data dan ide baru. Misalkan seseorang menjual \$350.000 untuk sebuah rumah, dan limit kita adalah \$300.000. Jika kita terburu-buru memberikan penawaran, misalnya, \$285.000, pihak lain akan dengan tegas menolaknya. “Tidak” merupakan reaksi naluriah. Kesenjangan antara ekspektasi penjual dan penawaran kita terlalu besar dan negosiasi akan macet.

Namun, jika kita mulai dengan memberikan informasi yang diperhitungkan dan disengaja kepada pihak lain, dan memberi mereka waktu untuk mencerna fakta dan menurunkan ekspektasi sebelum memberikan penawaran balasan, kita pasti dapat mencapai hasil yang jauh lebih baik. Untuk mengukur efektivitas komunikasi kita, kita harus mengumpulkan petunjuk non-verbal dari lawan bicara kita. Kita harus mencermati bahasa tubuh, gerakan mata, dan ekspresi wajah mereka. Petunjuk ini akan memberi tahu kita apakah kita terlalu cepat, harus memperlambat, atau harus menyampaikan lebih banyak informasi, atau bahkan memberikan penawaran kita.

Selama pertukaran ini, kita harus terlihat sopan dan terlihat mempertimbangkan pihak lain. Taktik yang bagus untuk terlihat bingung, ragu-ragu, dan sebagai seseorang yang meminta bantuan. Sikap rendah hati akan membawa Anda lebih jauh daripada sikap sombong atau agresif.

## KEKUATAN

### *KEKUATAN KOMPETISI*

*Bert Lance adalah pejabat tinggi di pemerintahan Amerika dari tahun 1976 hingga 1977. Ia berhasil meminjam lebih dari \$20 juta dari 41 bank hingga terungkap bahwa ia berada dalam situasi keuangan gawat dan menggunakan pinjaman baru untuk melunasi utang lama. Mengapa begitu banyak bank meminjamkan banyak uang kepadanya? Pertama, karena bank lain meminjamkan uang kepadanya, secara efektif membuktikan bahwa nilai kreditnya sempurna. Kedua, bank berasumsi bahwa ia tak terlalu membutuhkan uang. Ketiga, ada persaingan antarbank untuk meminjamkan uang kepadanya. Ia punya pilihan. Jangan pernah bernegosiasi tanpa pilihan, yang sebenarnya adalah kompetisi.*

Sekarang, mari berbicara tentang kekuatan, sebuah kata yang dijamin akan menimbulkan reaksi emosional kuat. Namun, kekuatan hanyalah kapasitas untuk membuat sesuatu terjadi, pada dasarnya tidak baik atau buruk. Apa saja sumber kekuatan dalam bernegosiasi? Kita akan mempelajari lebih lanjut pertanyaan ini, tetapi kita dapat mulai dengan menyatakan bahwa kekuatan hanyalah masalah persepsi. Jika kita percaya bahwa kita memiliki kekuatan, kita memproyeksikan kekuatan sehingga kita memiliki kekuatan, tanpa melihat apakah kita benar-benar punya kekuatan atau tidak. Jika kita tak percaya kita punya kekuatan, maka kita terlihat seperti tidak memilikinya, meskipun secara teknis kita *punya*.

Kompetisi adalah sumber kekuatan yang tangguh. Dalam konteks ini, kompetisi berarti pilihan. Misalkan pemasok A adalah satu-satunya penjual peralatan Z, yang ingin kita beli. Namun, peralatan Y, yang dijual oleh segelintir pemasok lain, juga bisa kita gunakan. Dalam negosiasi ini, kita berada di posisi unggul, dan pihak lain menganggap kita memiliki kekuatan. Demikian pula, jika kita ingin menjual sesuatu, dan memiliki banyak pembeli potensial yang saling bersaing, maka kita memiliki kekuatan atas pembeli mana pun. Penerapan prinsip ini intuitif dan

merupakan konsep di balik metode kuno untuk memberi tahu calon pembeli bahwa ada orang lain yang tertarik. Ingat: jika kita punya pilihan, kita punya kekuatan. Kita harus selalu siap menghadapi kegagalan negosiasi dan mengerti opsi terbaik kita jika gagal. Apakah kita memiliki alternatif lebih baik di luar opsi meja negosiasi atau tidak? Jika kita benar-benar perlu mendapatkan hasil tertentu dari negosiasi, maka, jika kita tidak punya pilihan lain karena kita tidak mempersiapkannya atau karena sebenarnya tidak ada pilihan lain, maka posisi negosiasi kita sangat lemah.

Bentuk kekuatan lain yang sering digunakan adalah kekuatan keabsahan. Kita dididik oleh masyarakat yang menekankan penghormatan terhadap gelar akademik formal (seperti Master, Doktor, Profesor, dll.) dan jabatan (seperti Direktur, Presiden, Jenderal, dll.). Kekuatan keabsahan ini juga ada dalam bentuk aturan atau norma tertulis. Semua manifestasi kekuatan keabsahan ini dapat digunakan melawan kita dalam negosiasi apa pun. Nanti, kita akan menganalisis banyak taktik negosiasi berdasarkan sumber kekuatan ini dan kita akan belajar bagaimana menggunakannya untuk kepentingan kita sembari memahami juga bagaimana membela diri jika digunakan melawan kita.

Toleransi risiko adalah sumber kekuatan penting lainnya. Kita perlu mengembangkan dan, jika perlu, menjual toleransi risiko kita, dan dalam negosiasi sering kali risiko terbesar adalah kegagalan. Sekali lagi, jika kita terlibat dalam negosiasi dan benar-benar harus mendapatkan apa yang kita minta, ada harga yang perlu dibayar. Dengan kata lain, kita tak bisa mengambil risiko hanya demi berpetualang atau menunjukkan betapa tak gentarnya kita. Kapasitas untuk menanggung risiko besar adalah alat untuk mencapai tujuan, namun bukan tujuan tersebut. Kita harus mengambil risiko secara bertahap, dan hanya mengambil risiko yang benar-benar dapat kita tanggung. Untuk memperjelas hal ini, asumsikan seseorang mendatangi kita dan mengusulkan untuk membuat taruhan berikut: kita akan melempar koin, dan jika koin mendarat di angka, kita bayar \$100, tetapi jika koin itu mendarat di gambar, kita memenangkan \$1.000. Haruskah kita menerima taruhan atau menolak taruhan tersebut? Kebanyakan orang akan menerimanya dengan mudah, karena peluang untuk memenangkan jumlah \$1.000 cukup besar dibandingkan dengan kehilangan hanya \$100, yang, meskipun tentu saja mengecewakan, bukanlah kerugian finansial yang berbahaya. Sekarang, asumsikan bahwa kondisi taruhan sedikit berubah: kita melempar koin lagi, koin yang sama, tetapi taruhannya berbeda.

Angka, kita akan menerima \$1.000.000, gambar, kita harus membayar \$100.000. Apakah kita menerima atau menghindari taruhan ini? Mayoritas orang akan menolak. Probabilitasnya sama dan begitu pula proporsi taruhan dan bayaran, tetapi sekarang kita berbicara tentang potensi kerugian finansial yang sangat besar. Bahkan jika hadiah dinaikkan menjadi \$10.000.000, aman untuk mengatakan bahwa kebanyakan orang tak mau mengambil risiko sebesar itu. Dalam negosiasi, kita bersedia mengambil risiko yang telah diperhitungkan tetapi tidak melebihi kerugian yang dapat ditoleransi. Ketika risikonya terlalu besar, yaitu ketika potensi kerugian melebihi tingkat toleransi kita, maka solusinya adalah berbagi risiko – dan, tentu saja, potensi keuntungan – dengan orang lain.

Sumber kekuatan lain adalah yang berasal dari keahlian. Ketika pihak lain menganggap kita sebagai orang yang berpengetahuan, yang ahli, dalam topik yang sedang dibahas, kita akan lebih dihormati. Mayoritas orang tidak mempertanyakan pendapat atau penilaian dokter, mekanik, atau pengacara. Mengapa? Kita menganggap orang yang bekerja dalam profesi ini memiliki pengetahuan dan informasi unggul di bidang keahlian mereka. Oleh karena itu, jika kita sendiri adalah ahli, kita harus menetapkan fakta itu dengan jelas sejak awal negosiasi. Jika kita melakukannya, pihak lain akan enggan mempertanyakan apa yang kita katakan dan lebih bersedia menerima apa yang kita nyatakan sebagai fakta.

Apa yang harus kita lakukan ketika kita kekurangan pengetahuan ahli? Jawabannya adalah melakukan penelitian terlebih dahulu, menguasai arti dari beberapa kata kunci dan prinsip, dan tak merasa terintimidasi oleh ahli yang dibawa oleh pihak lain. Dalam negosiasi apa pun, dua kompetensi terpenting yang sangat diperlukan adalah kesediaan untuk mengajukan pertanyaan dan kemampuan untuk mengevaluasi apakah jawaban yang diberikan jujur. Saat berhadapan dengan seorang ahli, bersikaplah seperti siswa yang ingin tahu. Ajukan banyak pertanyaan. “Mengapa Anda mengatakan itu?”, “Maukah Anda menjelaskannya lagi?”, “Maaf, saya tidak mengerti, dapatkah Anda mengulanginya dengan penjelasan yang lebih sederhana?” Sikap ini benar-benar membingungkan mereka yang disebut para ahli. Sering kali, Anda akan mengerti bahwa keahlian mereka tidak seperti yang dibayangkan.

Orang tak suka probabilitas kehilangan waktu, energi, dan uang yang telah mereka investasikan dalam negosiasi, dan ini adalah sumber kekuatan lainnya. Jika Anda pernah berinvestasi di pasar saham, Anda dengan mudah



dapat memahami konsep ini. Misalkan Anda memiliki dua saham. Harga saham A naik, dan harga saham B turun. Mana yang lebih dulu Anda jual? Bagi sebagian besar investor kecil, jawabannya adalah saham A, yang terlihat memberikan keuntungan. Saham B dipertahankan karena menjualnya berarti merealisasikan kerugian, dan kerugian adalah sesuatu yang ingin dihindari oleh para investor kecil dengan cara apa pun. Nasihat para ahli investasi selama berabad-abad adalah untuk “membuang kerugian Anda dengan cepat tetapi biarkan keuntungan Anda terus bertambah” tetapi kebanyakan orang tak dapat mengikuti rekomendasi yang masuk akal ini karena mereka merasa sangat sulit untuk mengakui kesalahan mereka dan menelan kerugian. Inilah sebabnya mengapa negosiator yang berpengalaman menunda pembahasan masalah-masalah yang sulit sampai negosiasi telah berlangsung beberapa lama. Mereka tahu bahwa setelah pihak lain menginvestasikan investasi waktu, tenaga, dan uang yang cukup besar, mereka akan merasa jauh lebih sulit untuk menyerahkan segalanya, dan akan lebih cenderung mengalah.

Kekuatan yang dianggap sebagai hadiah atau hukuman dari pihak lain itulah yang membuat kita bernegosiasi. Kemungkinan hadiah atau hukuman ini dapat bersifat fisik, finansial, atau psikologis, tetapi kekuatannya bergantung pada antisipasi terhadap aktualisasinya. Hal ini berarti kesalahan terburuk yang dapat kita lakukan adalah menolak menggunakan kekuasaan dengan jelas. Contoh yang jelas adalah selama perang saudara Angola di tahun tujuh puluhan. Jimmy Carter adalah presiden Amerika Serikat pada saat itu, dan beliau memulai mandatnya dengan mengadvokasi penghormatan hak asasi manusia di seluruh dunia. Ketika konflik meletus di Angola, beliau mengumumkan kepada seluruh dunia bahwa Amerika Serikat tidak akan pernah melakukan intervensi militer dalam perang tersebut. Pernyataan sukarelanya adalah kesalahan besar dan membuka jalan bagi Fidel Castro untuk mengirim tentara Kuba membantu komunis Angola. Bandingkan posisi ini dengan krisis di Irak. Ketika ditanya apakah Amerika Serikat akan mencoba mempertimbangkan respons nuklir jika Irak menggunakan senjata kimia atau biologi, juru bicara pemerintah Amerika menjawab dengan nada tidak menyenangkan bahwa kebijakan Amerika Serikat adalah untuk tidak mengomentari jenis senjata apa yang akan atau tidak akan digunakan dalam konflik apa pun. Berdasarkan jawaban itu, persepsi kekuatan Amerika Serikat menghukum tetap pada kekuatan penuh.

Identifikasi pribadi adalah sumber kekuatan lainnya. Kita semua lebih suka berbisnis dengan orang yang kita kenal. Ini termasuk orang-orang yang membuat kita merasa lebih penting dan orang-orang yang membuat kita merasa senang dan nyaman. Kebalikannya juga benar: kita tak suka berbisnis atau berurusan dengan orang yang kita anggap berlawanan atau agresif. Hubungan yang ramah didasarkan pada rasa saling menghormati, saling percaya, dan upaya nyata yang dilakukan untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan aspirasi orang lain. Menunjukkan empati dan bahkan simpati untuk pihak lain sangat membantu dalam membangun hubungan pribadi yang, secara objektif, adalah keuntungan selama proses negosiasi.

Kerangka acuan moral dapat berfungsi sebagai pembatas penggunaan kekuasaan dalam bernegosiasi. Budaya Barat mengajarkan kita untuk menghargai keadilan. Oleh karena itu, kita tak ingin terlihat egois atau tak adil. Akibatnya, merujuk pada rasa keadilan pihak lain dapat membuat pihak tersebut mengalah.

Memiliki preseden, pengetahuan bahwa dalam negosiasi serupa sebelumnya, seseorang mendapatkan posisi khusus yang menguntungkan, memberi kita kekuatan untuk meminta perlakuan yang sama. Kapan pun memungkinkan, justifikasi klaim Anda dengan mengacu ke preseden, meskipun situasinya memiliki kemiripan yang sangat kecil.

Kekuatan ketekunan tidak bisa diremehkan. Kebanyakan orang tidak memiliki kesabaran dan kegigihan yang diperlukan untuk mengambil semua yang mungkin dari suatu negosiasi. Mereka ingin segala sesuatunya segera terjadi dan cepat menyerah ketika menghadapi rintangan. Di sisi lain, negosiator yang efektif adalah orang yang gigih. Mereka terus membujuk, mendesak, dan menyajikan informasi baru sampai mereka mencapai tujuan mereka. Mereka bersikeras, bertahan, bersikeras lagi, dan bertahan sekali lagi.

Untuk bernegosiasi secara efektif, kita perlu memahami apa yang dikatakan pihak lain kepada kita, dan, sebaliknya, mereka perlu memahami apa yang kita katakan kepada mereka. Tampaknya ini sudah jelas, tetapi komunikasi yang buruk sering kali menghambat negosiasi. Ketika kita menyampaikan informasi, kita harus memastikan bahwa pihak lain memang telah memahami apa yang kita maksud. Kita melakukannya dengan menyatakan pesan berulang kali, sebaiknya menyajikannya sedikit berbeda pada setiap pengulangan. Namun, hal penting yang harus diingat adalah

ketika kita berbicara dengan pihak lain, kita harus memenuhi kebutuhan mereka. Dengan memenuhi kebutuhan mereka, kita menggunakan kekuatan persuasif. Kita harus menjelaskan relevansi apa yang kita katakan, proposal yang kita buat, dengan kebutuhan dan keinginan pihak lain. Bagaimana kita yakin bahwa kita melakukannya dengan benar? Lanjutkan setiap pokok proposal Anda dengan penjelasan singkat dan mulailah dengan kata-kata seperti: “Bagi Anda, ini berarti...” Jangan pernah berasumsi bahwa pihak lain memahami relevansi dari apa yang Anda jelaskan kepada mereka. *Selalu* jelaskan. Saat memberikan fakta atau menyampaikan informasi, lanjutkan dengan penjelasan untuk menghubungkan dengan keinginan atau kebutuhan pihak lain. Contohnya: “Salah satu alasan mengapa rumah ini sangat cocok untuk Anda adalah karena ada sekolah dekat sini bagi anak-anak Anda. Berarti Anda tak perlu membuang waktu dua kali sehari untuk mengantarkan ke dan menjemput mereka dari sekolah.”

Ketidakpastian adalah sumber kekuatan yang luar biasa dan sering dikaitkan dengan konglomerat bisnis karismatik yang spesifik. Jika saya dianggap sebagai kepribadian eksentrik yang mampu melakukan hal-hal yang paling luar biasa dan tidak terduga, saya memiliki kekuatan yang besar. Tak ada yang tahu bagaimana saya akan bereaksi terhadap proposal. Apakah saya akan menerimanya dengan tenang dan mendiskusikannya secara rasional? Apakah saya akan marah dan keluar dari ruangan? Apakah saya akan menolak untuk berbicara dengan pihak lain lagi? Apakah saya akan menarik posisi saya atau mengingkari janji yang telah dibuat sebelumnya? Seseorang yang dikenal tak dapat diprediksi membuat pihak lain terus berhati-hati selama negosiasi.

Mengambil sikap tak berkomitmen dan tak menganggap serius sesuatu adalah sumber kekuatan lain yang juga berharga. Jika kita menganggap negosiasi tertentu hanya sebagai salah satu dari ratusan atau bahkan ribuan negosiasi yang akan kita lakukan sepanjang hidup kita, baik yang terkait dengan urusan pribadi maupun pekerjaan, hal ini memberi kita kekuatan. Memang, hal tersulit yang dapat dilakukan negosiator adalah bernegosiasi untuk dirinya sendiri, karena kita semua memiliki kecenderungan menganggap diri kita terlalu serius. Pihak ketiga mungkin akan melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam bernegosiasi jika kita memiliki kepentingan pribadi.

Lihat kisah seorang pengusaha yang pergi makan siang dengan seorang teman. Ia tampak sangat kesal dan temannya bertanya kepadanya tentang

apa yang mengganggunya. “Saya memiliki utang \$500.000 ke bank, yang jatuh tempo besok pagi, dan saya tak punya sepeser pun.” Teman itu menatapnya dan menjawab, “Mengapa itu membuatmu khawatir? Menurut saya, banklah yang harus khawatir.”

# GAYA BERNegosIASI



## *KEADILAN SANG RAJA*

*Raja Salomo menengahi perselisihan antara dua ibu yang datang kepadanya dengan seorang bayi, dengan kedua ibu mengaku sebagai ibu sang bayi. Menurut Alkitab (1 Raja-Raja 3: 16-28), Salomo menyarankan untuk memotong bayi itu menjadi dua, memberikan setengah bayi itu kepada setiap ibu, dan meminta pedang. Di titik ini, satu ibu menyetujui untuk mendapatkan masing-masing setengah bayi sebagai pembagian yang adil, dan satu ibu lagi yang lainnya mencabut permintaannya. Yang terakhir, tentu saja, adalah ibu yang sebenarnya, dan Salomo memberikan sang anak kepada sang ibu.*

**P**ada bagian ini, kita melihat negosiasi dari dua perspektif yang berbeda. Yang pertama memperlihatkan hasil dari proses negosiasi. Yang kedua berfokus pada motivasi utama dalam negosiasi.

## HASIL NEGOSIASI

*Ia yang telah belajar bagaimana tak setuju tanpa terlihat tak setuju telah menemukan rahasia negosiasi yang paling berharga.*

Robert Estabrook, mantan editor halaman editorial Washington Post

Matriks berikut menunjukkan empat kemungkinan hasil negosiasi:



Jika hasilnya adalah kalah/menang atau menang/kalah, interpretasi klasiknya adalah bahwa negosiasi agresif telah terjadi. Negosiasi agresif adalah jenis negosiasi ketika setidaknya salah satu pihak mengambil sikap dan taktik ekstrem seperti:

- Posisi ekstrem – satu pihak bersikeras semua tuntutan mereka dipenuhi, bahkan menolak untuk membahas kemungkinan mengalah.

- Kekuatan negosiasi terbatas – negosiator para pihak tak memiliki wewenang untuk memberikan konsesi dan harus selalu berkonsultasi dengan penyelia yang tak hadir.
- Taktik emosional tak berprinsip.
- Konsesi dianggap sebagai tanda kelemahan.
- Konsesi minimal yang sangat lambat, jika ada.
- Sangat tidak menghargai tenggat waktu — bagi negosiator yang agresif, tenggat waktu adalah sesuatu yang asing.

Jika kedua belah pihak selesai bernegosiasi dengan posisi lebih buruk daripada saat mereka memulai, hasilnya kalah/kalah. Hasil ini mungkin terjadi jika situasinya bukan hanya sekadar negosiasi tetapi konfrontasi antara orang-orang agresif; interaksinya bukan tentang masalah aktual yang sedang didiskusikan tetapi tentang orang yang mencoba untuk saling menyakiti atau membalas dendam. Contoh yang nyata adalah perebutan warisan. Contoh lain ketika kedua belah pihak kalah adalah ketika masing-masing menunjukkan ketidakmampuannya. Para negosiator bernegosiasi dengan sangat buruk sehingga pada akhirnya tak ada yang senang dengan hasilnya.

Terakhir, ada hasil menang/menang yang banyak disanjung. Dalam negosiasi ini, kedua belah pihak memberikan upaya tulus untuk memenuhi kebutuhan pihak lain. Negosiasi ini berfokus pada pengembangan solusi kreatif yang memungkinkan kedua belah pihak untuk menang. Akhirnya, semua orang senang dan kedua belah pihak mendapatkan teman baru.

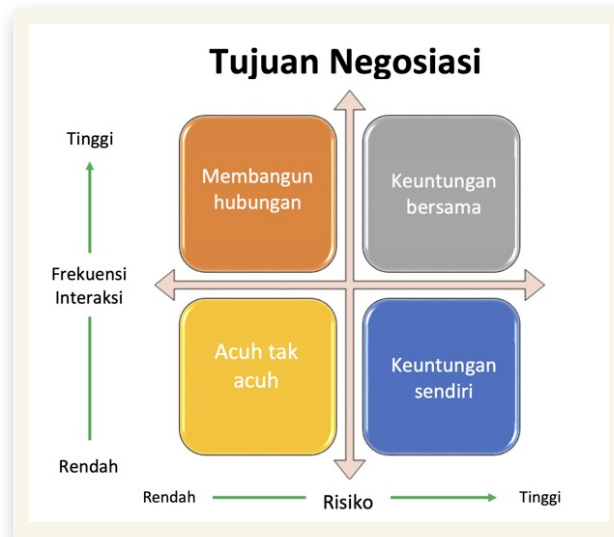
Secara natural, perbedaan hasil menyebabkan gaya negosiasi menang/menang lebih disukai dan yang lainnya memiliki nama buruk. Meskipun saya setuju bahwa kita harus menghindari negosiasi kalah/kalah, saya tidak sependapat bahwa negosiasi menang/menang harus selalu dipilih. Ada cara lain dalam memandang negosiasi yang saya anggap jauh lebih realistis.

## MOTIVASI BERNEGOSIASI

*Menang tanpa risiko berarti menang tanpa kebanggaan.*

Pierre Corneille, penulis tragedi Perancis (dari El Cid)

Sumbu horizontal gambar berikut menunjukkan tingkat risiko negosiasi. Risiko adalah penilaian potensi kerugian yang dapat kita ambil, dan berkisar dari rendah hingga tinggi. Sumbu vertikal menunjukkan frekuensi interaksi, juga berkisar dari rendah ke tinggi. Frekuensi hubungan ini mengungkapkan berapa kali kita berharap berinteraksi dengan pihak lain. Apakah ini acara ad hoc, misalnya, seperti kebanyakan transaksi real estat pribadi? Alternatifnya, apakah hubungan tersebut hubungan yang mapan dan berkelanjutan, misalnya, hubungan bisnis jangka panjang antara pemasok dan klien?



Mari menganalisis posisi ekstrem, karena dari sini kita dapat menyimpulkan sisanya. Kita mulai dengan menganalisis posisi yang didefinisikan sebagai tidak peduli, digabungkan dengan risiko relasional rendah, dengan satu kali berinteraksi. Misalnya, kita sedang bepergian, dan kita datang ke kios untuk membeli koran. Saat ini mungkin satu-satunya



waktu kita berinteraksi dengan orang yang melayani kita dan, karena nilai transaksi yang dibicarakan, risiko kerugian sangat rendah, atau bahkan tidak ada. Kita menghampiri negosiasi ini dengan sikap acuh tak acuh karena risikonya terlalu rendah untuk dikhawatirkan, dan hubungan itu juga merupakan sesuatu yang kita rasa tak diperlukan; kita tahu relasi ini akan berhenti dalam satu kali transaksi. Kita berada dalam posisi ketidakpedulian sempurna.

Sekarang, lihat suatu negosiasi yang pendorong utamanya adalah memperoleh keuntungan hubungan. Dalam hal ini, risiko kerugiannya kecil, dan diharapkan frekuensi hubungan yang tinggi. Kita ingin melanjutkan dan bahkan mengembangkan hubungan tersebut. Sisi moneter negosiasi tidak terlalu penting bagi kita. Pikirkan kunjungan rutin ke tukang cukur. Bagi sebagian besar pria, kunjungan ke tukang cukur adalah situasi yang berisiko sangat rendah. Hal yang serupa berlaku untuk kunjungan harian ke restoran tempat kita biasa makan. Yang kita cari dalam situasi berisiko rendah ini adalah menikmati hubungan dan pengalaman; aspek material dari transaksi memiliki konsekuensi kecil.

Jika risiko dan frekuensi relasionalnya tinggi, kita harus menargetkan keuntungan bersama. Contoh, misalnya, hubungan antara seorang karyawan dan pemberi kerja mereka. Jika saya seorang karyawan, risiko kerugian dalam setiap negosiasi terkait posisi saya sangat tinggi, karena mata pencaharian saya bergantung pada negosiasi tersebut. Ini adalah hubungan berfrekuensi tinggi karena saya berinteraksi setiap hari dengan bos saya. Dorongan bernegosiasi di sini harus saling menguntungkan dan kita harus berjuang untuk hasil menang/menang.

Sekarang mari lihat situasi ekstrem terakhir yang menggabungkan risiko tinggi dengan satu interaksi. Contoh yang khusus adalah pembelian rumah. Kebanyakan orang akan membeli tiga sampai empat rumah seumur hidup mereka, dan banyak yang hanya membeli satu rumah saja. Nilai moneter yang tinggi dari setiap transaksi real estat membuatnya berisiko tinggi. Dalam kebanyakan kasus, penjual dan pembeli tidak akan pernah berinteraksi lagi. Secara logis, dorongan negosiasi kita adalah memaksimalkan keuntungan kita sendiri. Kita tak perlu khawatir merusak hubungan dengan pihak lain karena kita tak akan pernah bertemu mereka lagi. Kita mengambil semua yang bisa diambil dari negosiasi tersebut.

Kerangka kerja yang saya jelaskan jauh lebih realistis dibandingkan opsi sederhana menang/menang, kalah/kalah, kalah/menang, atau

menang/kalah. Kenapa? Karena pendekatan ini mempertimbangkan dorongan motivasi, penggerak yang sejak awal membawa kita ke dalam proses negosiasi. Tidak masuk akal khawatir jika seseorang yang tidak akan kita temui lagi mungkin akan selesai bernegosiasi dengan sedikit terpukul. Selain itu, pihak lain akan merasakan hal yang persis sama.

Preferensi klasik terkait negosiasi menang/menang diilustrasikan dalam kisah tradisional ini. Dua orang menginginkan jeruk yang sama. Mereka mulai berdebat sampai mereka memutuskan untuk mengadopsi gaya negosiasi menang/menang. “Mengapa kau ingin jeruk?” salah seorang bertanya. “Dan mengapa kau menginginkannya?” tanya yang lain. Ternyata satu orang ingin jeruk untuk membuat kue pai, jadi yang sebenarnya mereka inginkan adalah kulit jeruknya. Orang yang lain ingin membuat jus jeruk. Solusi sederhananya, yang membuat semua orang senang, tentu saja dengan mengupas jeruk terlebih dahulu lalu memberikan kulitnya ke satu orang, dan jeruk yang sudah dikupas ke yang lain. Semuanya menang. Namun, seberapa sering jenis solusi ini berkemungkinan real? Ketika membeli atau menjual, bukankah yang paling sering menjadi perselisihan adalah harga dan tidak ada lagi yang lain? Dan bukankah seseorang dapat mengubah harga hanya dengan mengorbankan orang lain?

Secara realistis, gaya bernegosiasi menang/menang hanya dapat diterapkan dalam beberapa situasi. Kita berutang pada diri kita sendiri untuk mengadopsi sikap negosiasi yang lebih efektif dalam setiap situasi. Untuk membuat keputusan itu, kita perlu menanyakan dua pertanyaan kepada diri sendiri:

- Apa risiko yang kita hadapi?
- Seberapa sering kita berinteraksi dengan pihak lain?

**You've Just Finished your Free Sample**

**Enjoyed the preview?**

**Buy: <http://www.ebooks2go.com>**