

NEGOSIASI SAAT INI: SEMUA MENANG

Sito Meiyanto & Soedardjo

PENGANTAR

Banyaknya buku, jurnal, artikel seminar dan workshop tentang negosiasi merupakan indikasi meningkatnya popularitas negosiasi. Faktor utama yang mempunyai peran meningkatnya pengakuan terhadap pentingnya negosiasi adalah: (1) “bintang-bintang” negosiasi, (2) pergeseran kekuatan, dan (3) negosiasi sebagai alternatif terhadap konflik.

“Bintang-bintang” negosiasi. Besarnya pengaruh negosiator telah diakui dalam membuat kesepakatan atau perjanjian serta kemampuan melakukan proses dan memanfaatkan ketrampilannya untuk menjadikan sesuatu sebagai pusat perhatian. Negosiator yang ulung dapat menciptakan “uang” dengan mengajar dan berbagi pengalaman dengan orang lain.

Pergeseran kekuatan. Karena kekuatan organisasi telah bergeser dari yang sifatnya dikator menjadi demokratis, maka semakin banyak orang membutuhkan ketrampilan-ketrampilan negosiasi yang efektif. Dampaknya, kursus-kursus, seminar-seminar, dan workshop-workshop tentang negosiasi telah merebak untuk berbagai keperluan, misalnya untuk pembeli, penjual, manajer, konsultan, pengelola pendidikan dan juga untuk kaum perempuan.

Alternatif terhadap konflik. Negosiasi dalam implikasi dipandang sebagai sebuah alternatif terhadap konflik dan persetujuan, baik pada level interpersonal, organisasional maupun internasional. Karena pentingnya negosiasi – dalam hal mati hidup- sebaiknya dipertimbangkan arti dari istilah “menang”. Menang dalam konteks yang baru menurut Waitley (1985) diartikan dengan dasar standar internal, yaitu yang mengakui adanya perbedaan individu (individual differences), hal ini konsisten dengan nilai-nilai moral dan spiritual yang mempengaruhi seluruh sisi kemanusiaan dan dunia yang natural.

Artikel ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan akan pemahaman dan melatih ketrampilan negosiasi. Dimulai dengan mendefinisikan negosiasi, membedakannya dengan respon yang lain terhadap situasi konflik dan membahas elemen-elemen negosiasi yang penting. Kesimpulan ditarik dengan mengeksplorasi trend-trend yang relevan dan implikasinya untuk profesional-profesional pengembang sumber daya manusia (human resource development).

DEFINISI

Negosiasi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh dua pihak (party), masing-masing pihak dengan tujuan dan perspektifnya mengkoordinasikan “area of interestnya” melalui

perjanjian dan kompromi untuk mencapai kesepakatan dan bekerjasama untuk melaksanakan kesepakatan tersebut dalam situasi di mana masing-masing pihak tidak menggunakan kekuatannya secara penuh. Idealnya, negosiasi akan menghasilkan kesepakatan yang bijaksana dan akan meningkatkan relationship di antara kedua belah pihak.

ELEMEN-ELEMEN PENTING

Ada 6 (enam) elemen-elemen penting dalam negosiasi: pendekatan dan hasil, permasalahan utama, negosiator, *relationship*, proses komunikasi. dan *trend*.

1. Pendekatan dan Hasil (*Approach and Outcome*)

Hasil dari negosiasi tergantung pada pendekatan yang diambil dan pilihan yang telah dipertimbangkan. Ada 4 (empat) kemungkinan pendekatan yaitu menang-kalah (*win-lose*), kalah-menang (*lose-win*), menang-menang (*win-win*) dan campuran (*mixed*).

Menang-kalah (*win-lose*). Negosiasi ini mempunyai ciri-ciri bahwa masing-masing pihak ingin mencari untungnya sendiri, biasanya dengan merugikan pihak lawannya. Pendekatan ini biasa kita sebut dengan “win-at-all-cost approach” atau tidak peduli berapa saja ongkos yang harus dikeluarkan yang penting menang.

Kalah-menang (*lose-win*). Satu pihak datang dalam negosiasi dengan maksud untuk menyerah pada tekanan. Jadi satu pihak ingin dapat diterima oleh pihak lain lepas dari berapapun biayanya. Hal ini biasa disebut dengan “the peace-at-any-price approach” atau yang penting damai.

Menang-menang (*win-win*). Ini dicirikan dengan upaya dari masing-masing pihak mencari kesepakatan dan kerjasama. Bisa disebut dengan “the everyone-a-winner approach”.

Campuran (*mixed*). Dalam pendekatan ini setiap pihak ingin bersikap realistis. Kedua belah pihak menyadari bahwa biasanya satu pihak lebih sering menang dari pihak yang lain dan sebaliknya.

Pokok permasalahan (*Issues*)

Hal ini meliputi interes dan posisinya, kebutuhannya, dan *bottom lines* dan alternatif-alternatif.

a. *Interes dan posisi*

Setiap pihak terlibat dalam negosiasi dengan keyakinan bahwa interesnya tidak dapat dicapai tanpa adanya beberapa kerjasama dengan pihak lain. Negosiator mengambil posisi secara eksplisit, tapi interesnya implisit. Memang konflik permukaan disebabkan karena posisi tersebut. Namun sebenarnya konflik yang lebih hebat itu karena interes yang berbeda. Tetapi jika interes-interes tersebut didiskusikan dan dieksplorasi sebetulnya tidak akan terpisah dari posisi yang eksplisit tersebut.

b. Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan manusia yang esensial seperti keamanan, berteman, harga diri dan pengakuan adalah dasar dari semua negosiasi. Kebutuhan (yaitu sesuatu yang harus terealisasikan) dapat dibedakan dengan dengan keinginan (*want*) yaitu keinginan tetapi harus/perlu direalisasikan. Namun kombinasi kebutuhan dan keinginan memberikan kontribusi terhadap strategi dan taktik yang digunakan oleh negosiator.

c. *Bottom lines* dan alternatif

Bottom lines adalah suatu hal yang sering terjadi dalam negosiasi, yaitu sikap keluar dari negosiasi. Satu pilihan *bottom lines* yang menyelamatkan negosiator dari penerimaan yang tidak menyenangkan dan penolakan tapi menguntungkan yaitu BATNA (*the best alternative to a negotiated agreement*). Cara menemukan BATNA yaitu dengan menanyakan pertanyaan, “apa yang dapat saya lakukan jika saya tidak dapat mendapatkan apa yang saya inginkan?” Misalnya jika membeli computer baru tidak memungkinkan, alternatifnya adalah diupgrade, leasing yang baru, menggunakan punya teman, atau menunda sampai waktu tertentu. Untuk sampai pada BATNA kita harus menentukan satu alternatif yang terbaik.

2. Negosiator

Dalam sesi ini akan dicoba membahas profil dari negosiator – yaitu sifat-sifat yang perlu bagi seorang negosiator yang sukses yang meliputi kepribadian, pengetahuan, mental dan keterampilan komunikasi serta gaya negosiasi.

a. *Kepribadian.*

Negosiator perlu sifat-sifat moral dan intelektual. Sifat moral meliputi kesabaran, penguasaan diri, objektivitas, dedikasi atau komitmen, jujur, integritas, ketekunan, dan selalu ingin selaras. Sifat-sifat intelektual meliputi bijaksana, pikiran yang jernih dan analitis, kreativitas, intelegensi yang umum dan kemampuan kepemimpinan. Dan juga harga diri yang tinggi akan mendukung untuk memiliki rasa percaya diri dan kompeten.

b. *Pengetahuan dan keterampilan.*

Kemampuan-kemampuan alamiah perlu didukung dengan beberapa keterampilan, termasuk pemahaman terhadap tingkah laku manusia. Negosiator juga perlu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dinegosiasikan dan kemampuan menentukan pokok permasalahan, melihat kekuatannya dan menyiapkan serta merencanakan strategi dan taktik. Juga diperlukan keterampilan komunikasi yang sangat baik dalam hal berargumentasi dan persuasi. Keterampilan interpersonal yang penting adalah kemampuan mengekspresikan perasaan yang kuat secara tepat dan rasional, asertif dari pada agresif, dan mampu mendengarkan secara penuh perhatian dan aktif.

c. Gaya (*Style*).

Walaupun hal ini tidak bisa lepas dari type kepribadiannya, tetapi macam-macam gaya dapat dipelajari. Sebetulnya penggunaan gaya ini juga tergantung pada pendekatan yang diambil. Misalnya pendekatannya adalah win-lose, maka ia mungkin orang yang percaya, tidak sabaran, dan atau kompetitif.

3. *Relationship*

Pada saat negosiator bertemu, mereka akan membentuk suatu *relationship* yang terdiri dari power, durasi dan gaya *relationship*.

a. *Power*

Power dalam *relationship* sifatnya tidak tetap. Kedua pihak dapat meningkatkan kekuatannya dan peningkatan di satu pihak tidak berarti menurunnya di pihak lain. Berikut ini ada beberapa paradoks tentang power yang biasa kita temui dalam negosiasi (Bacharach & Lawler, 1986):

- (i) Power tergantung pada memberi. Kalau kita memberi keuntungan pada pihak lain, maka pihak lain tersebut akan bergantung pada pihak yang memberi. Ada suatu ikatan moral untuk balas memberi.
- (ii) Menggunakan kekuatan berarti kehilangan kekuatan. Tindakan kasar akan dibalas dengan hal yang sama. Sehingga hal ini akan berakibat berakhirnya *relationship*.
- (iii) Manipulasi kekuatan mungkin akan berakibat yang integral. Jika kekuatan didapat dengan memberi, pihak lain mungkin akan ganti memberi atau membuat perjanjian. Dampaknya adalah kerjasama.
- (iv) Posisi kekuatan yang lemah mungkin merupakan taktik yang menguntungkan. Jika komitmen terhadap negosiasi rendah, maka semakin tinggi pihak yang komitmennya tinggi akan menurunkan pihak yang komitmennya rendah.

Paradoks-paradoks tersebut di atas menunjukkan bahwa apa yang didapat untuk jangka pendek dapat menyebabkan kehilangan untuk jangka panjang, sehingga disarankan bahwa *relationship* yang berlanjut sebaiknya bukan merupakan prioritas utama (Wall, 1985). Lebih baik meraih kesepakatan yang substantif.

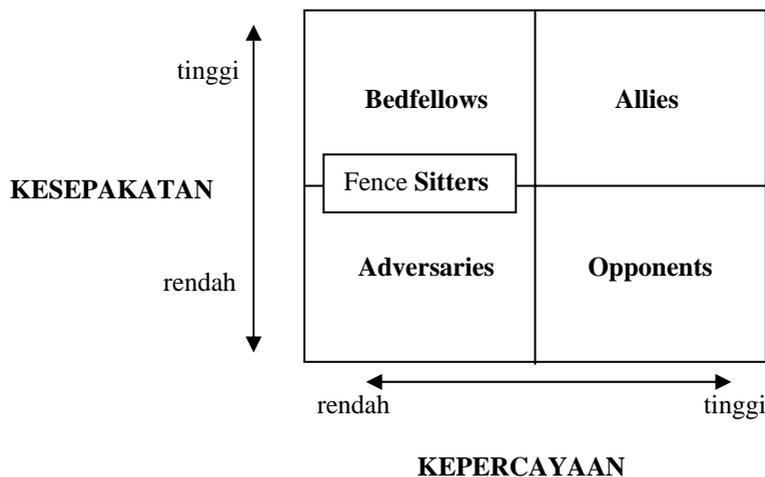
b. Durasi

Kepercayaan adalah suatu konsep praktis dalam negosiasi. Semakin lama memiliki *relationship* semakin besar kesempatan untuk membangun kepercayaan; dan semakin tinggi kepercayaan semakin mudah untuk bernegosiasi secara terbuka, luwes dan kreatif. Fisher dan Ury (1985) mempunyai semboyan "*be hard on the problem, soft on the people*" yang kira-kira artinya bahwa kita harus tegas pada pokok permasalahannya, namun kita tetap ramah.

c. Gaya (Style)

Persepsi tentang kepercayaan (*trust*) dan persepsi tentang kesepakatan (*agreement*) adalah dimensi yang penting dalam gaya relationship. Block (dalam Copeland, 1990) mengembangkan lima gaya dari dua dimensi tersebut:

- (i) Kesepakatan tinggi, Kepercayaan tinggi. Dengan dua dimensi seperti ini pihak-pihak dalam negosiasi disebut dengan *allies*. Ini cara yang paling efektif untuk menunjukkan kesepakatan dan kualitas relationship, mengakui adanya kebimbangan, dan berkonsultasi satu sama lain untuk mendapatkan nasihat dan dukungan.
- (ii) Kesepakatan tinggi, Kepercayaan rendah. Pihak-pihak di sini disebut dengan *bedfellows*. Ini merupakan cara yang paling efektif untuk menunjukkan kembali kesepakatan, untuk menentukan apa yang diinginkan masing-masing pihak, mengakui kehati-hatian, dan membangun prosedur untuk bekerja bersama.
- (iii) Kesepakatan rendah, Kepercayaan rendah. Gaya ini disebut dengan *adversaries*. Ini menunjukkan bahwa adalah paling efektif bagi masing-masing pihak untuk membangun masing-masing posisinya tanpa menuntut, memahami posisi pihak lain, mengakui tanggung jawabnya, dan menyimpulkan secara detil rencana tindakannya.
- (iv) Diantara Kesepakatan tinggi, Kepercayaan rendah dan Kesepakatan rendah, Kepercayaan rendah. Disebut dengan *fence sitters*. Adalah paling efektif bagi mereka untuk menentukan posisi kita masing-masing dan mendesak satu sama lain untuk memikirkan pokok permasalahan.
- (v) Kesepakatan rendah, Kepercayaan tinggi. Gaya seperti ini disebut *opponents*, dan tindakan paling efektif adalah memastikan kembali kualitas relationship, menentukan masing-masing posisi dan menggunakan problem solving yang kreatif untuk mencapai hasil.



Gambar 1. Gaya Relationship Negosiasi

4. Proses Komunikasi

Langkah-langkah negosiasi, strategi dan taktik adalah merupakan proses dalam negosiasi.

a. Langkah-langkah

Walaupun negosiasi merupakan proses yang bertahap tapi merupakan proses yang berurutan yang dimulai dari prenegosiasi, negosiasi, dan postnegosiasi-masing-masing langkah dibagi dalam sublangkah.

- (i) *Prenegosiasi*. Langkah di sini adalah *preconference* negosiasi dan persiapan. *Preconference* meliputi pembuatan peraturan dan persyaratan dan memilih tempat. Persiapan meliputi persiapan negosiator, membuat tujuan.
- (ii) *Negosiasi*. Langkah ini dimulai ketika kedua belah pihak secara nyata bertemu untuk melakukan bisnis atau paling tidak mendiskusikan pokok permasalahan yang ada. Sub langkahnya adalah menyiapkan iklim, orientasi, *opening*, konflik, bargaining dan kesepakatan.
- (iii) *Postnegosiasi*. Langkah akhir ini untuk memastikan pelaksanaan dari kesepakatan yang sudah dibuat. Kontrak resmi ditulis, disetujui dan diadministrasikan. Dalam beberapa kasus renegotiasi diperlukan.

b. Strategi dan Taktik

Perbedaan antara strategi dan taktik ternyata masih kabur. Namun begitu strategi dapat diartikan sebagai rencana permainan menyeluruh yang harus diikuti oleh negosiator untuk mencapai tujuan. Sementara taktik adalah tindakan khusus yang dipakai yang berdampak pada strategi (Calero & Oskam, 1993).

Secara garis besar taktik dibagi menjadi dua yaitu rasional dan irasional. Taktik rasional didesain oleh negosiator untuk mendapat hasil yang positif. Taktik rasional secara garis besar dibagi menjadi debat dan bargaining. Taktik debat ada tiga yaitu, struktural, *joint problem solving* dan kompetitif. Sementara itu bargaining digunakan untuk merubah tingkah laku pihak lain.

5. Trend

Berbagai ulasan baik riset eksperimen atau teoritis lebih banyak mengarahkan ke negosiasi menang-menang (*win-win*). Tracy dan Peterson (1986) menemukan bahwa taktik *integrative bargaining* (*win-win*) menunjukkan hasil yang lebih berguna dibandingkan dengan *distributive bargaining* (*win-lose*). *Integrative bargaining* direkomendasikan karena memiliki potensi untuk memperluas alternatif dan meningkatkan hasil untuk kedua belah pihak. Ditemukan pula bahwa dalam *integrative bargaining* ditunjukkan betapa pentingnya hubungan saling percaya dan saling menghormati yang dibangun atas dasar kemurnian, keterbukaan dan komitmen bersama.

IMPLIKASI TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Adanya trend penerimaan terhadap “pendekatan menang-menang” sebagai sesuatu yang superior mempunyai implikasi terhadap profesional-profesional pengembangan sumber daya manusia. Para profesional akan mempunyai keuntungan dalam beberapa dimensi dengan mengetahui dan mempraktekkan negosiasi model “pendekatan menang-menang”.

1. Selagi pemberdayaan tumbuh semakin kuat, semakin banyak orang di dalam organisasi diuntungkan dengan adanya pelatihan-pelatihan ketrampilan negosiasi. Karena profesional-profesional pengembangan sumber daya manusia bertindak sebagai instruktur, mereka perlu mengetahui bagaimana menjelaskan kepada orang lain bahwa negosiasi tidak hanya sebuah proses interpersonal tetapi juga ketrampilan yang bisa dipelajari. Walaupun semua level organisasional diuntungkan dengan pelatihan ketrampilan negosiasi, namun manajemen secara istimewa memerlukan ketrampilan ini. Negosiasi akan menjadi cara hidup para manajer, dan presentase yang besar waktu yang dihabiskan oleh para manajer adalah untuk negosiasi –dengan atasan, bawahan teman selevel pelanggan, pesaing dan penjual. Brooks dan Odiorne (1984) meramalkan bahwa negosiasi merupakan gaya manajemen abad 21.
2. Karena profesional-profesional pengembangan sumber daya manusia diharapkan mumpuni dalam semua ketrampilan interpersonal, jelas mereka perlu memiliki ketrampilan negosiasi. Namun begitu kecakapan-kecakapan seperti itu dapat pula membantu profesional pengembang sumber daya manusia dalam mengambil tempat yang tepat pada level eksekutif dan menjadi terlibat dalam perencanaan strategik organisasi. Profesional pengembang sumber daya manusia perlu tahu bagaimana bernegosiasi untuk interest-interestnya, guna kebutuhan manusia jangka panjang di dalam suatu organisasi, dan untuk semua tujuan-tujuan bisnis.
3. Budaya organisasi yang kuat lebih cenderung mempraktekkan negosiasi “menang-menang” dari pada “menang-kalah”. Karena penciptaan dan pemeliharaan kesehatan budaya organisasi termasuk pertanda perkembangan organisasi dan perencanaan strategik yang didasarkan pada nilai. Profesional pengembangan sumber daya manusia perlu mempromosikan dan mempraktekkan tingkah laku organisasional yang kooperatif. Mereka harus mempunyai model sikap “menang-menang” yang terdiri atas keterbukaan, penerimaan, integritas, keluwesan, dan kreativitas.
4. Negosiasi yang efektif dapat memfasilitasi penciptaan kemitraan dan network, yang merupakan dua hal penting bagi kebutuhan profesional pengembang sumber daya manusia untuk melontarkan gagasan melalui organisasi dan membuka jalan untuk berubah.
5. Dalam level personal, kemampuan profesional pengembang sumber daya manusia untuk bernegosiasi dengan pendekatan “menang-menang” dapat meningkatkan hubungan baik di dalam kerja maupun di luar lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Waktu untuk kerjasama telah tiba, relevan dengan iklim global seperti saat ini. “Pendekatan menang-menang” dalam negosiasi memerlukan upaya agar menjadi suatu keterampilan praktis dan mendapat penerimaan yang lebih luas. Karena negosiasi menang-menang memerlukan waktu yang relatif panjang maka banyak kalangan menyatakan bahwa hal itu merupakan pendekatan yang lemah. Namun dengan asumsi bahwa pendekatan ini merupakan sarana berbagi dan memahami interes masing-masing pihak, serta membangun hubungan yang baik untuk bisa menimbulkan komitmen dan kerjasama yang saling menguntungkan, maka meskipun negosiasi menang-menang bukan merupakan pendekatan yang sempurna namun merupakan pendekatan yang lebih baik dari alternatif yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacharah, S.B., & Lawler, E.J. (1986). Power dependence & power paradoxes in Bargaining. *Negotiation Journal*, 2, 167-174.
- Brooks, E., & Odiorne, G.S. (1984). *Managing by Negotiations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Calero, H. H., & Oskam, B. (1993). *Negotiate the Deal You Want*. New York: Dodd, Mead.
- Copeland, G. (1990). Increasing group productivity: A Practical Guide for Health Professionals. *The HIS Primary Care Provider*, h. 1-9.
- Fisher, R., & Ury, W. (1985). *Getting to Yes: Negotiating agreement without Giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Tracy, L., & Peterson, R.B. (1986). A behavioral theory of labor negotiations –How well has it aged? *Negotiation Journal*, 2, 93-108.
- Waitley, D (1985). *The Double Win: Success is a Two Street*. Old Tappan, NJ: Flemming H, Revelt.
- Wall, J.A. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, Il: Scott Foresman