

CARA AMPUH
NEGOSIASI

15
STRATEGI
DAHSYAT

MEMENANGKAN
NEGOSIASI

RESTIA NINGRUM

Restia Ningrum

CARA AMPUH NEGOISASI

15 Strategi Dahsyat Memenangkan
Negosiasi

CARA AMPUH NEGOSIASI

15 Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi

© Restia Ningrum

Penyunting: Arif Ishartadi

Penata aksara: Yuu

Perancang sampul: Yuu

Hak cipta dilindungi undang-undang

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit PSIKOLOGI CORNER

Yogyakarta, 2019

ISBN: 978-602-0770-58-1

Cetakan pertama: Januari, 2019

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apa pun (seperti cetakan, fotokopi, mikrofilm, VCD, CD Rom, dan rekaman suara) tanpa adanya izin dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah ... selesai juga akhirnya buku ini. Terima kasih kepada Penerbit Anak Hebat Indonesia yang telah yang masih memberikan kesempatan untuk berkarya lagi di tahun 2018. Setelah sekian lama belum sempat nulis buku dan ditanya-tanya, "Mana buku baru kamu?" Ternyata mengatur waktu antara kerjaan 9-5 di kantor, merintis bisnis daring, menulis, dan tentunya aktivitas selain kerja, itu sama sekali tidak mudah. Di tengah kesibukan-kesibukan lain yang juga mengejar-ngejar. He he. *Laa haula walaa quwwata illaa billah* ...

Terima kasih kepada orangtua atas pengertiannya, atas cinta tanpa syaratnya, bahkan atas kekhawatirannya

tsi menjadi tanggung jawab Penulis.

yang melihat anaknya masih di depan laptop sampai jam 2 pagi, "Mbok leren sik nduk" begitu katanya. Terimakasih atas segala sesuatunya: tempat tinggal, kebutuhan sehari-hari, 'meja kerja' di kamar, dan semua hal yang tidak mungkin sanggup saya balas.

Satu lagi, kepada teman-teman (yang jumlahnya banyak sekali), jadi tidak saya sebut satu per satu. Mulai dari teman-teman sekolah di Wonogiri yang sudah pada *momong anak*, teman-teman kuliah di Malang, teman-teman kerja di Solo dan Yogyakarta, dan teman-teman yang—walaupun hanya—bertemu lewat media sosial, tapi saya berutang banyak kebaikan pada kalian.

Mudah-mudahan tulisan-tulisan di sini bisa menjadi cara saya berbagi kebaikan. Buku ini saya tulis dengan bantuan berbagai sumber inspirasi pendukungnya. Semoga bisa bermanfaat dan menjadi 'teman' buat pembaca sekalian.

Surakarta, Desember 2018

Restia Ningrum

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
SEBELUM NEGOSIASI DIMULAI	1
• Mengapa Kita Perlu Negosiasi?	2
• Memahami Akar Masalah	7
• Kenali Diri dan dengan Siapa Negosiasi Dilakukan	17
RAHASIA NEGOSIASI YANG EFEKTIF	35
• <i>The Science of Negotiation</i>	37
• <i>The Art of Negotiation</i>	43
• Bagaimana Membangun Kepercayaan (<i>Building Trust</i>)?	54
• Momen yang Tepat untuk Melakukan Negosiasi	59
• Belajar dari Negosiator Ulung di Dunia	64
• Seni Memengaruhi Keputusan Orang Lain	71

YANG SERING DILUPAKAN ...	85
• Apa Keuntungan dari Sebuah Konflik?	86
• <i>The Power of Body Language</i>	97
• Kreativitas dalam Negosiasi	106
• Pendekatan Berbeda untuk Situasi Berbeda	114
• Skill Negosiasi: Laki-Laki versus Perempuan	118
• Faktor X sebelum Mencapai Kata Sepakat	123
KESIMPULAN	133
DAFTAR PUSTAKA	137
PROFIL PENULIS	141

BAB I

SEBELUM
NEGOSIASI
DIMULAI

Mengapa Kita Perlu Negosiasi?

"In business, you don not get what you deserve, you get what you negotiate."

(Chester L. Karrass)

Ketika kita bertanya pada diri sendiri tentang 'mengapa kita perlu negosiasi', barangkali kita segera terpikir mengenai beberapa hal. Adalah benar bahwa setiap orang mempunyai kepentingan, mempunyai kebutuhan dan keinginan, tertarik untuk membuka peluang baru, sesekali tawar-menawar soal pekerjaan, dan yang pasti menghadapi masalah di mana untuk menyelesaikannya kita perlu interaksi dengan orang lain.

Negosiasi sebagai *skill* yang dibutuhkan banyak orang memang seringkali identik dengan hal-hal besar dan serius seperti bisnis, politik, kelompok-kelompok

sosial, sampai masalah diplomasi antarnegara. Apakah Anda memandang negosiasi sebagai bakat bawaan atau keterampilan yang bisa dipelajari? Beberapa dari kita berpikir bahwa kita dapat meningkatkan kemampuan negosiasi, sedangkan yang lain percaya bahwa hanya ada sedikit harapan untuk meningkatkan keterampilan itu.

A. Beberapa Definisi Negosiasi

Ada beberapa definisi negosiasi. Banyak tokoh besar pun memiliki penjelasan menurut versinya masing-masing. Mulai dari *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 'negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima, guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok organisasi) dengan pihak lain.'

Sementara itu, menurut seorang ahli pemasaran, Philip Kotler, negosiasi memiliki karakteristik sebagai berikut; melibatkan dua belah pihak (atau lebih) yang mempunyai perbedaan kepentingan dalam suatu masalah, pihak-pihak tersebut bergabung bersama untuk sementara waktu dalam suatu hubungan khusus yang sifatnya sukarela, kegiatan tersebut menyangkut pembagian atau pertukaran satu sumber daya atau lebih, meliputi presentasi usulan atau permintaan dari suatu pihak, yang akan dievaluasi oleh pihak lainnya.

Kemudian, pihak lainnya memberikan usulan balasan, sehingga pada akhirnya tercapai kesepakatan bersama.

Sebenarnya bukanlah definisinya—yang begitu formal—itu yang penting, tapi bagaimana memahaminya dengan cara berpikir yang sederhana. Intinya, negosiasi dilakukan karena perbedaan kepentingan, melibatkan minimal dua pihak, ada proses tukar-menukar (*bargain*) sesuatu, dan bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama.

Jadi, mengapa kemampuan negosiasi itu penting? Apalagi ketika kita memandang dunia ibarat taman besar yang dipenuhi banyak hal menarik yang berkembang serba cepat. Perkembangan di berbagai aspek kehidupan juga menciptakan situasi persaingan yang ketat.

Dalam proses yang terus bergulir, tentu mudah didapati pertentangan, konflik antarkepentingan, dan pilihan untuk tawar-menawar demi mencapai suatu kesepakatan. Lebih tepatnya, kesepakatan yang membuat semua pihak yang terlibat negosiasi mendapat solusi yang sama-sama menang (*win-win solution*). Atau dengan kata lain, agar hasilnya tidak membuat salah satu pihak merasa merugi.

Kenyataannya, tidak semua orang harus menjadi ahli di bidang yang besar dan serius itu, mengingat peran setiap orang pasti berbeda-beda. Setiap hari

dalam urusan sepele pun sebenarnya kita melalui proses bernegosiasi. Kita negosiasi dengan orangtua, dengan penjual di pasar, dengan teman-teman, atau dengan rekan kerja. Bahkan, disadari atau tidak, kita juga melakukan negosiasi dengan diri sendiri. Tentu dengan tujuan yang berbeda-beda, tergantung dengan siapa. Intinya, yang ingin dicapai adalah suatu keadaan spesifik di akhir proses negosiasi, yang belum kita temui pada saat awal prosesnya.

Secara naluriah, umumnya manusia akan bernegosiasi, meskipun tidak menyadarinya, untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Tapi, banyak orang mengambil tindakan yang bertentangan dengan tujuan mereka, karena mereka justru terfokus pada hal lain yang kurang strategis. Alasannya apa? Tanpa harus menggeneralisasi, karena keadaan setiap individu itu berbeda, tapi keadaan itu bisa terjadi karena belum menguasai ilmunya. Selain karena faktor jam terbang, tentu saja.

Dari waktu ke waktu, sudah banyak buku, jurnal, seminar, video, atau media lain yang membahas petunjuk praktis melakukan negosiasi, tapi selalu saja ada sisi keunikan yang bisa dibahas. Sebab, bidang ini memang sangat luas penerapannya. Proses negosiasi berlangsung dari kelas di sekolah, penelitian ilmiah di universitas, menuju ke pekerjaan pertama, dan masih

banyak lagi. Intinya, metode negosiasi efektif akan terus berkembang.

Sebagai gabungan antara aspek seni dan sains (*art and science*), negosiasi tidak terlepas dari karakter individu, sebagai negosiator. Secara umum, untuk bisa melancarkan proses negosiasi, dibutuhkan kecerdasan, khususnya kecerdasan sosial, wawasan luas, kemampuan bergaul dengan berbagai kalangan, kemauan untuk belajar secara otodidak, dan tentunya pengalaman.

Memahami Akar Masalah

"Successful negotiation is not about getting to 'yes'; it is about mastering 'no' and understanding what the path to an agreement is." (Christopher Voss)

A. Apa Tujuan Negosiasi?

Sampai di titik ini, mudah-mudahan kita sudah sama-sama paham bahwa negosiasi itu tak lain adalah usaha untuk membangun kerja sama antarpihak yang bertujuan untuk mendatangkan keuntungan bersama dengan jalan persuasif, bukan intimidasi, apalagi manipulasi. Setelah itu, kita akan memahami situasi, apa yang dinegosiasikan. Apakah itu gagasan, produk, layanan, kesepakatan, atau apa pun yang mengarah ke solusi masalah.

Anda juga perlu memikirkan apa yang sebenarnya Anda inginkan, yang dianggap penting, dan apa yang Anda hargai menyangkut posisi pihak lain. Apabila ini adalah negosiasi pekerjaan, apa yang lebih Anda hargai; uang atau waktu? Pertanyaan seperti ini memungkinkan Anda untuk menegaskan kembali secara khusus apa yang Anda inginkan.

Apa saja contoh situasi negosiasi?

- Karyawan baru yang akan melakukan negosiasi gaji dengan HRD;
- Pemimpin meyakinkan timnya saat mendelegasikan suatu tugas;
- Perwakilan diplomatik suatu negara yang membahas kerja sama bilateral;
- Rencana kolaborasi antarbisnis rintisan;
- *Sales* dan *marketing* mendatangi prospek dengan harapan bahwa mereka memiliki lebih banyak konsumen loyal;
- Orangtua yang menjanjikan hadiah atau liburan untuk anaknya, jika berhasil mendapatkan peringkat terbaik di sekolah;

- Tawar-menawar soal harga sewa ruko;
- Saat mengajukan *sponsorship* ke perusahaan untuk kegiatan mahasiswa;
- Dan, masih banyak lagi.

Pada intinya, negosiasi berkaitan dengan situasi tawar-menawar dengan pihak lain, membangun kerja sama dengan orang-orang baru yang produktif dan harmonis, menjual sesuatu; entah gagasan, produk, atau jasa, dan menyelesaikan masalah-masalah. Yang pasti semua itu dilakukan untuk mencapai kesepakatan semua pihak.

B. Bagaimana Cara Memulai Negosiasi?

Pada hampir semua hal, prinsip yang berlaku di mana-mana adalah: tingkat keberhasilan sebuah usaha akan dipengaruhi oleh seberapa jauh memahami masalah dan seberapa jelas tujuan atau solusi yang diharapkan. Selanjutnya, kita akan bicara hal teknis terkait negosiasi, sebab keberhasilannya ditentukan oleh seberapa matang persiapan yang dilakukan.

Persiapan adalah kunci untuk negosiasi dengan siapa pun. Selain efektif untuk mengembangkan strategi, persiapan juga penting untuk memperkuat

rasa percaya diri sebelum menyampaikan gagasan pada pihak lain.

Sebagian orang suka melakukan negosiasi. Beberapa orang tidak menyukainya. Beberapa orang melakukannya dengan mudah. Akan tetapi, hanya sedikit orang yang memiliki strategi yang jelas dan terukur ketika memasuki tahapan negosiasi. Mereka bersiap menyelesaikan sesuatu, dan berharap mudah-mudahan memenangkan kesepakatan.

Di luar hal teknis, Anda bisa memasukkannya ke dalam daftar persiapan. Ketika berinteraksi dengan orang, pasti ada kesan pertama yang memberi informasi seperti apa pembawaan atau cara komunikasi orang ini. Hal ini penting untuk bisa menyamakan frekuensi pemikiran. Bukan mendramatisasi, tapi setiap orang seperti memiliki benteng pertahanan dalam dirinya, yang tidak sembarangan ditembus. Untuk bisa menembusnya, kita pahami situasi dirinya, bagaimana suasana hatinya. Bagaimanapun juga negosiator bukanlah robot, melainkan manusia yang memiliki logika dan perasaan.

Jadi, bagaimana persiapan negosiasi?

Inilah daftar pertanyaan yang bisa memandu langkah Anda:

Tentang tujuan (*goal*) yang ingin dicapai:

1. Apa tujuan Anda?
2. Bagaimana target minimum yang ingin Anda capai?
3. Buatlah daftar tujuan jangka pendek dan jangka panjang terkait dengan negosiasi.
4. Apakah tujuan Anda sudah cukup SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound*)?

Mulai membuat penawaran:

1. Apa poin utama dari masalah yang dinegosiasikan?
2. Bagaimana Anda membuka percakapan?
3. Apakah Anda akan berdiskusi melalui telepon, secara tertulis ataupun secara langsung?
4. Di mana Anda akan bertemu?
5. Bagaimana Anda menciptakan suasana yang ideal untuk diskusi?
6. Etika apa yang harus kita ingat selama negosiasi?
7. Bagaimana Anda menyusun strategi negosiasi?

Memahami pihak lain:

1. Apa yang Anda ketahui tentang pihak lain sebagai mitra negosiasi Anda (nama, posisi, hobi, preferensi, karakter, dan lain-lain)?

2. Apa kepentingan pihak lain?
3. Seberapa penting masalah ini bagi mereka?
4. Informasi apa yang ingin Anda tanyakan?
5. Adakah perbedaan budaya yang harus kita siapkan?
6. Apakah ada kepentingan yang sama?
7. Apakah perlu melibatkan pihak ketiga (agen, pengacara, mediator, juru bahasa)?

Meningkatkan performa dan mengambil keputusan:

1. Seberapa yakin Anda ketika bernegosiasi?
2. Jika dilakukan dalam tim, siapa saja yang akan mengambil peran?
3. Siapa yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan?
4. Pelajaran apa yang bisa diterapkan dari negosiasi sebelumnya untuk meningkatkan performa?
5. Bagaimana Anda bisa mengurangi stres dalam negosiasi?
6. Bagaimana cara mengatasi keberatan dengan meyakinkan pihak lain?
7. Apa yang dibutuhkan agar pihak lain melihat proses ini sebagai negosiasi yang sukses?

8. Pihak-pihak lain mana yang mungkin mendapat pengaruh besar pada hasil negosiasi?

Itulah pertanyaan yang bisa membantu untuk mempersiapkan proses negosiasi yang lebih baik. Anda bisa menambah sendiri menyesuaikan dengan keadaan.

C. Pahami Prinsip-Prinsip Negosiasi

Setelah memahami tentang alasan mengapa kita perlu negosiasi, apa saja yang bisa dinegosiasikan dengan pihak lain, dan apa tujuannya, sekarang saatnya kita pahami bagaimana prinsip-prinsipnya yang secara praktis berlaku di situasi apa pun. Kali ini kita lebih fokus tentang bagaimana supaya negosiasi bisa menjadi sebuah interaksi yang menguntungkan kedua pihak.

1. Memiliki Strategi Jitu Tanpa Kebohongan

Kerja sama apa pun tentunya harus menjunjung tinggi transparansi antarpihak. Tujuannya adalah agar masing-masing memahami keuntungan yang didapat dari kerja sama itu. Untuk mencapai tujuan, tentunya butuh strategi jitu.

Katakanlah kedua pihak yang terlibat negosiasi memiliki strategi yang berbeda untuk mencapai kemenangan, dan keduanya barangkali tidak selalu menyadari strategi yang dipakai pihak lain. Tapi di situlah poinnya. Dengan pemaparan argumen dan penawaran yang logis, masing-masing tidak perlu melakukan kebohongan. Sebab, masing-masing pihak sudah bersiap-siap untuk konsekuensi dari strateginya.

2. Bisa Dipertanggungjawabkan

Bahwa kita semua bertanggung jawab atas apa yang kita katakan, adalah benar adanya. Selain terkait perkataan, tanggung jawab juga berlaku pada tindakan. Setiap orang akan menerima konsekuensi logis dari apa yang dilakukannya. Sebagai prinsip negosiasi berikutnya, setiap pihak akan mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil dan disepakati bersama.

3. Adil pada Semua Pihak

Selain harus bertanggung jawab dan menghindari kebohongan, seorang negosiator adalah orang yang adil pada semua pihak. Sikap adil di dalam negosiasi bisa diterapkan ketika setiap pihak yang terlibat negosiasi bisa membagi tanggung jawab dalam suatu kerja

sama dengan proporsional. Ini adalah variabel yang penting bagi kedua belah pihak terkait dengan hak dan kewajiban yang disepakati.

4. Prinsip Saling Membutuhkan

Dalam negosiasi, semua pihak saling membutuhkan. Dengan kata lain, prosesnya terjadi secara timbal balik, bukan sebuah paksaan dari salah satu. Oleh karena itu, ketika kita sedang di posisi tawar-menawar dengan pihak lain, kita pun perlu 'mengakomodasi' tuntutan mereka. Ketika keadaan membuat kedua pihak yang saling membutuhkan, kita memiliki kesempatan untuk memengaruhi pihak lain.

Proses ini bisa berlangsung di saat membangun kolaborasi dan kemitraan (*partnership*). Kemitraan apa pun—besar atau kecil—akan bekerja paling baik ketika ada tujuan bersama. Mengembangkan kemitraan yang selaras dengan nilai yang berfokus pada tujuan bersama dan kekuatan yang saling melengkapi adalah kunci untuk memastikan hasil yang sukses untuk semua. Kemitraan terbentuk karena adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan, fondasi pemahaman, rasa saling membutuhkan, dan kekuatan masing-masing pihak.

D. Objektif dan Bersikap Positif

Karena yang melakukan negosiasi adalah manusia, maka ada hal-hal manusiawi yang kemudian bisa memengaruhi, terutama faktor emosi seperti dukungan moral atau motivasi. Mesin atau robot tidak akan butuh dukungan moral atau motivasi baru saat mengalami kegagalan, lain halnya dengan manusia.

Bagaimanapun, negosiasi ini bukan kepentingan personal. Apabila ada penolakan pun yang ditolak bukan individunya, tapi gagasan yang ditawarkan. Itulah mengapa dalam beragam situasi, objektif dan sikap positif itu sangat penting. Boleh tetapkan target yang tinggi, asal pandai mengelola ekspektasi.

Kenali Diri dan dengan Siapa Negosiasi Dilakukan

"To be ultimately more effective (and persuasive), you have to get people to want to do things." (Stuart Diamond)

Kita tidak dapat membujuk orang dalam situasi apa pun kecuali kita mengenali mereka dalam hal persepsi, kebutuhan, sensitivitas, bagaimana mereka membuat komitmen, dan apakah mereka dapat dipercaya. Sementara itu, setiap orang pada dasarnya tidak berkuasa memaksa siapa pun untuk melakukan apa pun, melainkan orang tersebut memberi reaksi terkait apa yang dilakukan pihak lain. Kalau memang ada kalangan tertentu, umumnya terkait dengan otoritas dan kekuasaan, sehingga orang di sekitar 'terkondisikan'

untuk selalu patuh. Hal itu terjadi karena mereka sama-sama mematuhi sistem, dan bukan semata-mata pada orangnya.

Kemudian, sebagian besar orang cenderung segera tergerak untuk bertanya, keterampilan apa yang diperlukan untuk menjalankan proses negosiasi yang efektif? Tapi, sebentar. Kita akan bahas hal itu di bab selanjutnya. Yang lebih penting dipahami sejak awal adalah kenali diri sendiri terlebih dahulu. Apa yang ingin Anda negosiasikan untuk saat ini? Dengan siapa Anda harus bernegosiasi?

Poin ini mungkin akan berguna bagi siapa pun yang sedang atau akan terlibat dalam negosiasi. Setidaknya agar tidak salah tangkap maksud dari pihak lain yang sedang diajak negosiasi. Sebagaimana seorang tenaga penjual yang akan menawarkan sesuatu harus mengenali *buyer persona*, negosiator di level apa pun mestinya kenal dulu dengan siapa negosiasi dan/atau tawar-menawar itu dilakukan. Barangkali ada yang belum familiar, *buyer persona* merupakan orang-orang dengan karakteristik tertentu sebagai target konsumen. *Buyer persona* mencerminkan siapa konsumen terbaik dalam bisnis Anda, apakah mereka laki-laki atau perempuan, seperti apa penampillannya, bagaimana sifatnya, dari kelas sosial mana ia berasal, dan bagaimana ia mengambil suatu keputusan.

A. Gaya Negosiasi Alami Setiap Orang

Disadari atau tidak, semua orang memiliki 'gaya negosiasi alami', salah satu hal yang secara naluriah dianggap sudah *default* dan merasa paling nyaman saat berinteraksi dengan orang. Tidak ada gaya yang baik atau buruk, benar atau salah. Kecuali, apabila berkaitan dengan etika dan kultur yang berbeda, itu bisa menjadi poin lain.

Untuk mengenali diri sebelum negosiasi dilakukan, bisa Anda mulai dari pertanyaan yang bersifat pribadi: Siapa diri Anda secara umum? Apa kelebihan Anda? Mengapa orang lain bisa tertarik pada yang Anda tawarkan? Karena negosiasi melibatkan interaksi diri bersama pihak lain secara aktif, satu hal ini cukup penting untuk dipahami, yaitu tentang bagaimana orang melihat Anda.

Dalam hal komunikasi dengan siapa pun, kita mudah sepakat dengan gagasan untuk mengenali diri sendiri sekaligus mengenali pihak lain. Akan tetapi, bagaimana dengan orang lain yang melihat kita? Ternyata, seiring dengan jam terbang, orang-orang seperti memiliki kemampuan alami untuk menilai diri kita. Sebaiknya, jangan meremehkan kemampuan alami orang lain itu untuk mengenali siapa Anda sebenarnya. Ya meskipun, selalu ada

pilihan lain untuk tidak peduli dengan bagaimana orang lain memandang kita. Dengan catatan, kita tidak sedang menyimpan niat buruk yang berpotensi merugikan. Sebab, sikap tidak jujur dan manipulatif terkait suatu persoalan adalah perasaan yang tidak bisa disembunyikan. Barangkali Anda ingin mencobanya sendiri untuk membuktikannya.

B. Negociator Introver versus Ekstrover, Mana Lebih Unggul?

Dengan kecenderungan introver yang 'memulihkan' kekuatan batinnya dalam kesendirian, bisakah mereka berperan menjadi negosiator yang baik? Sebut saja misalnya negosiasi bisnis di mana mereka harus berinteraksi dengan banyak orang dalam situasi yang kadang tidak terprediksi.

Setujukah Anda bahwa di dunia yang dipenuhi oleh orang-orang ramai, ekspresif, dan cenderung 'berisik' dalam lingkaran sosialnya, pribadi introver bisa terkesan seperti sebuah kelemahan? Pada titik tertentu, introver dianggap pemalu, pendiam, tertutup, atau bahkan antisosial. Benarkah? Tidak selalu.

Alih-alih antisosial, kaum introver mengakui punya cara sendiri untuk membangun koneksi

yang luas. Didukung dengan teknologi digital yang berkembang secepat kilat seperti saat ini, orang yang—merasa—kurang mahir bersosialisasi pun bisa dengan mudah membangun pertemanan, menyambung relasi, juga bekerja sama. Proses itu bisa berlangsung secara optimal kalau sudah ketemu caranya. Tapi, ini bukan lagi tentang teori-teori umum, melainkan faktor individunya yang perlu mengenali betul seperti apa dirinya.

Apalagi kecenderungan mereka yang berpikir dulu baru bicara, kadang terkesan tidak cukup bisa *survive* di lingkungannya yang penuh spontanitas. Tanpa buru-buru menilai satu jenis kepribadian ini, intinya mereka hanya butuh 'persiapan' dulu dengan pikiran dalam dirinya sebelum 'beraksi' ke luar diri. Poin tambahannya adalah bahwa kecenderungan itu membuat mereka lebih teliti dalam menyerap informasi.

Kecenderungan lain dari golongan introver adalah memerhatikan hal-hal di sekitar (bangunan, kendaraan di jalan, langit, pohon, anak-anak, coretan di dinding, dan lain-lain), tanpa harus terlibat langsung dengan aktivitas orang dan hal-hal yang dilihat itu. Cukup memerhatikan saja. Selain suka memerhatikan, introver merupakan seorang pendengar yang baik. Dengan pembawaan diri yang tepat, sifat bawaan pribadinya yang hemat bicara itu

juga bisa menjadi negosiator yang cakap. Semakin banyak informasi yang didapatkan dari pihak yang bernegosiasi, semakin banyak keuntungan yang bisa dihasilkan.

Sama seperti keterampilan berbicara di depan umum (*public speaking skill*), baik ekstrover maupun introver dapat mencapai hasil optimal dalam negosiasi, tanpa perlu mempertanyakan kepribadian alaminya. Meskipun tidak dipungkiri, beberapa tipe orang bisa lebih efektif dalam situasi tertentu.

Alangkah lebih bijak kalau pribadi introver tidak perlu bersikap layaknya seperti orang yang berkepribadian ekstrover, hanya untuk membangun koneksi. Menjadi diri sendiri adalah yang terbaik. Meskipun tidak selalu ekspresif, harus tetap tulus dan rendah hati dalam membangun koneksi. Seperti prinsip yang berlaku di mana pun, untuk melakukan aktivitas negosiasi di bidang apa pun semua butuh belajar dan berlatih dengan konsisten.

C. Jadi, Tipe Negosiator Seperti Apakah Anda?

Sebelum melanjutkan pendekatan dan penyesuaian dengan orang lain, Anda perlu wawasan

tentang apa yang paling menunjukkan diri Anda sendiri.

Wawasan bisa dimulai dengan pertanyaan, "Tipe negosiator seperti apakah Anda?"

Di waktu luang Anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini. Pilih tanggapan yang paling menggambarkan hal yang biasanya Anda lakukan. Ingat bahwa di sini tidak ada jawaban yang benar-salah, melainkan hanya sebuah kecenderungan.

1. Deskripsi Perilaku

Untuk setiap baris pernyataan, ada lima perilaku atau respons yang menunjukkan kecenderungan Anda. Terdapat kolom penilaian diri sesuai dengan salah satu dari lima perilaku. Semakin tinggi skor Anda, semakin besar kecenderungan Anda untuk menunjukkan perilaku tersebut. Apa saja lima perilaku tersebut?

2. Avoidance (Penghindaran)

Perilaku ini cenderung ingin menghindari konfrontasi, mengabaikan masalah, kebutuhan mereka sendiri, dan dinamika relasional yang ada. Apakah penghindaran merupakan strategi

yang tepat? Anda mungkin memilih untuk menggunakan pendekatan ini karena alasan berikut:

1. Masalahnya tidak penting bagi Anda dan Anda dapat menghindari atau mengabaikan, tanpa menyembunyikan perasaan sakit.
2. Anda tidak memiliki kekuatan untuk mengubah situasi.
3. Anda perlu waktu untuk mengumpulkan lebih banyak informasi dan memastikan bahwa Anda memahami situasinya secara akurat.

3. Aggression (Agresi)

Negosiator agresif memfokuskan secara eksklusif pada tujuan mereka sendiri. Mereka ingin menang, bahkan dengan mengorbankan orang lain. Mereka hanya fokus ke hasil jangka pendek. Kepercayaan dan hasil jangka panjang dapat terancam akibat mengejar hasil '*I Win-You Lose*' seperti ini. Apakah agresi merupakan strategi yang tepat? Anda mungkin memilih pendekatan ini karena alasan berikut:

1. Anda perlu tindakan cepat dan tidak memiliki waktu untuk negosiasi yang panjang.

2. Anda yakin ada sesuatu yang tidak dapat dinegosiasikan dan kepatuhan langsung diperlukan.
3. Anda melindungi diri Anda dari orang-orang agresif lain yang melihat upaya untuk berkolaborasi sebagai tanda kelemahan.

4. Accommodation (Akomodasi)

Negosiator yang terlalu fokus pada dinamika, konflik, dan kepentingan relasional kadang mengabaikan kepentingan mereka sendiri. Mereka mempertaruhkan hasil '*You Win-I Lose*' di mana pihak lain menang atas pengorbanan dirinya sendiri. Apakah akomodasi merupakan strategi yang tepat? Anda mungkin memilih pendekatan ini karena alasan berikut:

1. Anda menyadari bahwa Anda salah dan sekarang bersedia mengakuinya pada orang lain.
2. Anda tetap kalah dan ingin 'memotong kerugian' Anda.
3. Anda tidak menyukai konflik dan ingin memulihkan harmoni.

5. Compromise (Kompromi)

Pendekatan umum untuk negosiasi ini mencari jalan tengah dalam menyelesaikan perbedaan. Ini menghasilkan apa yang Anda inginkan dan sebagian dari apa yang tidak Anda inginkan. Anda mungkin memilih pendekatan ini karena alasan berikut:

1. Masalah ini hanya sedikit penting bagi Anda dan Anda bersedia untuk pergi setengah jalan.
2. Upaya Anda pada negosiasi '*win-win solution*' gagal, dan kompromi adalah termasuk '*rencana B*'.
3. Anda tidak ingin melakukan upaya kreatif untuk menemukan opsi yang benar-benar memuaskan kebutuhan kedua belah pihak.

6. Collaboration (Kolaborasi)

Negosiator yang cenderung kolaboratif membela kepentingan, kebutuhan, dan nilai mereka sendiri sambil menghormati kepentingan, kebutuhan, dan nilai orang lain. Mereka berorientasi pada hasil dan peka terhadap kehadiran dinamika relasional. Dibanding dengan sikap bersaing, mengakomodasi,

atau bahkan kompromi, perilaku kolaboratif mengarah pada '*win-win solution*'.

Karena ini membutuhkan waktu dan energi, Anda harus mempertimbangkan tujuan Anda terlebih dahulu sebelum memulai pendekatan kolaboratif. Dalam banyak kasus, Anda akan menemukan hasil yang sepadan dengan upaya yang dikeluarkan. Pilih kolaborasi sebagai pendekatan Anda untuk alasan berikut:

1. Anda ingin mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan orang lain.
2. Anda ingin belajar sebanyak mungkin dari situasi saat itu.
3. Anda membutuhkan solusi yang semua orang akan senang untuk sementara waktu.

Apakah sudah siap? Anda akan memilih satu perilaku yang paling sesuai dengan diri Anda pada masing-masing barisnya.

Sekali lagi,

1. *Avoidance (Penghindaran)*
2. *Aggression (Agresi)*
3. *Accommodation (Akomodasi)*
4. *Compromise (Kompromi)*
5. *Collaboration (Kolaborasi)*

Nilai diri Anda pada setiap pernyataan pada skala 0-5. Catat skor Anda di tempat yang disediakan.

0 = Tidak Pernah

1 = Jarang

2 = Terkadang

3 = Biasanya

4 = Sering

5 = Selalu

Negotiations Self-Assessment Inventory

No	Statement	Respons Saya				
		1	2	3	4	5
1.	Jika posisi pihak lain tampaknya sangat penting baginya, saya mungkin mengorbankan posisi saya sendiri.					
2.	Saya menangani masalah dan kekhawatiran secara langsung tanpa menyalahkan atau menghakimi.					

- | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 3. | Saya mencoba untuk menang dengan meyakinkan pihak lain tentang logika dan keuntungan posisi saya. | | | | |
| 4. | Saya memberi tahu orang lain tentang ide saya dan meminta timbal baliknya. | | | | |
| 5. | Saya mencoba mencari solusi dengan kompromi. | | | | |
| 6. | Saya mencoba menunda diskusi sampai saya punya waktu untuk berpikir. | | | | |
| 7. | Saya melihat pencapaian lebih penting daripada masalah relasi atau hubungan. | | | | |
| 8. | Saya menggunakan bahasa tubuh yang mungkin dianggap merendahkan atau arogan. | | | | |
| 9. | Menghadapi seseorang tentang sebuah masalah sangat tidak nyaman bagi saya. | | | | |
| 10. | Saya menyerahkan beberapa poin dalam pertukaran pendapat, demi orang lain. | | | | |

11.	Saya mengusulkan jalan tengah.				
12.	Saya cenderung membalas komenar atau mencoba untuk melembutkannya apabila saya menyadari bahwa itu menyakiti perasaan seseorang.				
13.	Saya pikir tidak masalah untuk meminta apa yang saya inginkan atau menjelaskan bagaimana perasaan saya.				
14.	Saya anggap konflik itu menekan dan saya akan menghindarinya semampu saya.				
15.	Saya telah dikenal sebagai orang yang tidak sabar, mengendalikan, sekaligus tidak peka.				
16.	Jika diminta untuk melakukan sesuatu yang tidak saya setujui atau tidak ingin lakukan, saya akan melakukannya, tetapi sengaja tidak akan melakukannya sebaik yang saya bisa.				

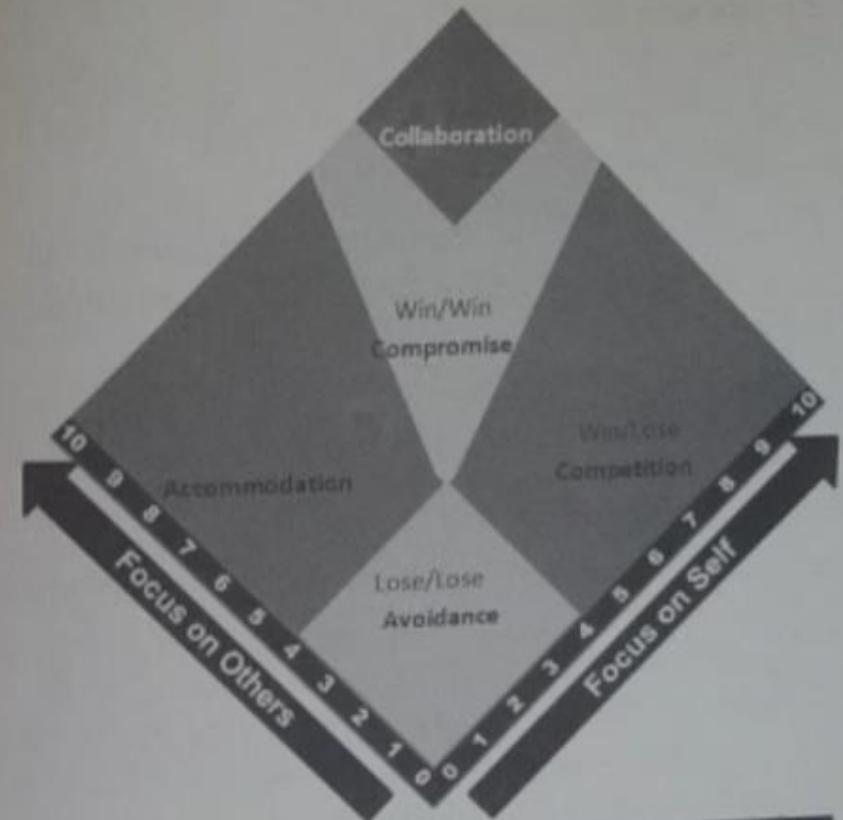
17.	Saya membiarkan bahasa tubuh saya mengomunikasikan perasaan saya daripada memberi tahu orang lain secara langsung bagaimana perasaan saya.				
18.	Saya tetap tenang dan percaya diri ketika menghadapi agresi atau kritik.				
19.	Saya mungkin terlalu memaksakan diri mencoba untuk memenuhi kebutuhan semua orang.				
20.	Saya mencoba mencari kombinasi yang adil dari keuntungan dan kerugian bagi kami berdua.				
21.	Saya mencari dan mengakui kesamaan.				
22.	Saya sulit memahami apa yang saya inginkan dan butuhkan karena takut tampak menuntut atau egois.				

23.	Saya dapat mengabaikan ide-ide berharga yang mendukung tindakan.				
24.	Saya mungkin tidak terbuka untuk mendengar sudut pandang lain.				
25.	Saya menghindari mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi.				
Jumlahkan skor Anda untuk setiap kolom					

Sumber: Copyright © Tero® International, Inc.
2014

Negotiations Self-Assessment Scoring

Setelah menjumlahkan hasilnya di baris paling bawah, mari kita lihat analisis hasil berikut. Semakin tinggi skor Anda di setiap kolom, maka semakin besar kecenderungan Anda untuk menunjukkan perilaku tersebut. Jadi, seperti apa hasilnya untuk diri Anda?



0	5	10
Minat, kebutuhan, dan nilai tidak terpenuhi.	Minat, kebutuhan, dan nilai mulai terpenuhi.	Minat, kebutuhan, dan nilai benar-benar dipenuhi.

Model di atas menunjukkan lima pendekatan (perilaku) dan kemungkinan hasil yang terkait berdasarkan sejauh mana kepentingan, kebutuhan dan nilai dari masing-masing pihak terpenuhi.

Apa arti skor saya?

- Skor 5-10 menunjukkan sedikit ketergantungan pada perilaku ini dalam negosiasi.
- Skor 11-19 menunjukkan ketergantungan yang moderat/sedang pada perilaku ini dalam negosiasi.
- Skor 20-25 menunjukkan ketergantungan yang kuat pada perilaku ini dalam negosiasi.

Banyak orang yang kemudian merasa bahwa mereka bergantung pada perilaku kolaboratif atau kompromi ketika mereka sedang dalam kondisi terbaik. Namun, ketika mereka merasa stres, tertekan, cemas, atau marah. Mereka menggunakan perilaku lain seperti akomodasi, agresi, atau justru menghindar.

BAB 2

RAHASIA
NEGOSIASI
YANG EFEKTIF

Sejauh ini, kita mungkin sudah sama-sama paham bahwa setiap proses negosiasi itu bisa berjalan dengan 'keunikannya'. Negosiasi adalah ilmu pengetahuan, berdasarkan teori, konsep, dan metode. Pada saat yang sama, aktivitas itu adalah seperti seni, yang membutuhkan kepekaan, kreativitas, pemahaman terhadap perbedaan budaya, kemampuan untuk menjaga relasi, untuk membangun dialog, juga terkait dengan skill psikologis.

Dalam situasi serius, kemampuan kepemimpinan diperlukan saat negosiasi, khususnya di saat krisis. Negosiasi yang efektif lebih dari sekadar mengejar keuntungan bagi pihak sendiri, tapi juga membangun dialog dan membantu orang untuk memiliki kesadaran. Negosiasi efektif tak terlepas dari kemampuan berpikir kritis, keterampilan komunikasi yang efektif, melontarkan pertanyaan yang cerdas serta jawaban diplomatis.

Melalui proses yang seperti apa kita bisa menjalankan negosiasi yang efektif? Tentunya semua proses itu butuh dibentuk melalui jam terbang yang cukup. Apalagi jika Anda berurusan dengan seseorang atau pihak yang Anda mungkin akan memiliki hubungan jangka panjang, tentunya butuh perhatian ekstra pada bagaimana sikap dan keterampilan Anda dapat memengaruhi hubungan itu. Pertanyaan yang paling penting adalah: keterampilan apa yang diperlukan untuk memimpin proses negosiasi yang efektif?

The Science of Negotiation

There is no better approach to solving challenges than the famous saying, "two heads are better than one."

Art dan *science* terlihat sebagai dua kutub yang berbeda. Banyak dari kita yang mungkin berasumsi bahwa *scientist* agak kaku dan kurang artistik. Sebaliknya, seniman (*artist*) sering dianggap kurang rasional. Terkadang, *science* dan *art* digambarkan sebagai otak kiri versus otak kanan, meskipun pada akhirnya itu adalah stereotip belaka.

Ada orang dengan *scientific mind* yang logis, berorientasi pada detail, dan mendapatkan kepuasan tertinggi dalam memecahkan masalah ketika memperoleh solusi yang eksak. Minatnya tertuju pada bagaimana menemukan formula yang tepat dalam bidang tertentu, yang dengan

formula itu, ia bisa melakukan sesuatu dengan lebih efektif. Seperti seseorang yang memperlajari model matematika. Ia akan melihat suatu peristiwa yang tidak beraturan pada awalnya menjadi lebih berpola. Pola itulah yang akan ia pakai sebagai acuan.

Bidang politik, sosial, dan bisnis juga bisa memberi ruang untuk *mindset* saintifik. Meminjam istilah dari Profesor Michael Ambühl dari ETH Zurich: '*Negotiation Engineering*', sebuah metode untuk meruntuhkan masalah yang rumit menjadi submasalah yang lebih sederhana, yang kemudian dapat dibawa ke solusi menggunakan metode kuantitatif atau matematis.

Bicara tentang negosiasi dari cara pandang sains, berarti kita mulai dengan pertanyaan: apakah ada seperangkat cara, aturan, atau rumus pasti untuk melakukan negosiasi yang efektif? Lebih dari itu, bisakah sains membantu kita secara konkret untuk bernegosiasi?

Science of Negotiation #1: Teori Permainan (Game Theory)

Teori permainan adalah cabang dari matematika terapan, digunakan dalam ilmu ekonomi, politik, biologi, dan beberapa bidang lain. Ilmu ini masih

relatif baru dan bisa memberi kita kemungkinan untuk memperhitungkan kehidupan sosial secara matematis. Teori permainan berlangsung di banyak hal: persaingan, kerja sama, tawar-menawar, permainan seperti petak umpet, poker, pengambilan keputusan antara beberapa pilihan, begitu juga negosiasi.

Dalam pengertian yang sederhana, teori ini bisa diterapkan saat kedua pihak (atau lebih) terlibat suatu tindakan atau interaksi yang mana tindakan dan interaksinya itu memengaruhi orang lain. Masing-masing pihak disebut dengan pemain (*player*) dan dalam situasi tertentu satu pihak bisa memprediksi apa yang mungkin pihak lain lakukan.

Terkait dengan negosiasi dari sudut pandang sains, ada satu kondisi yang bisa dibahas orang-orang yang mempelajari teori ini, khususnya di program studi matematika. Fokusnya adalah pada strategi. Apabila strategi yang dipilih optimal, permainan dikatakan mencapai konsep Keseimbangan Nash (*Nash Equilibrium*). Istilah ini diperoleh dari nama penemunya, yaitu John Nash (1928-2015), seorang matematikawan Amerika.

Dalam *Nash Equilibrium*, strategi setiap pemain optimal ketika mempertimbangkan keputusan pemain lain. Adalah suatu kondisi matematis di

mana setiap orang tahu apa yang akan dilakukan oleh orang lain. Setiap pemain menang karena semua orang mendapatkan hasil yang mereka inginkan.

Pada umumnya, ketika kita memikirkan negosiasi, kita membayangkan dua pihak yang saling bertemu karena kepentingan, dengan tujuannya masing-masing. Saat satu pihak menang, yang lain kalah. Masing-masing pihak memiliki strategi, tetapi hasilnya tidak hanya bergantung pada strategi yang dipilih sendiri, tetapi juga pada apa yang dilakukan oleh lawan mereka.

Setiap pihak memiliki kesempatan untuk mendapatkan 'keuntungan maksimal', di mana pihak lain pun bisa memilih strategi tertentu agar 'keuntungan maksimal' lawan itu bisa diperkecil. Sampai di sini, apakah ada gambaran tentang apa dan bagaimana game theory itu? Apabila, Anda pernah belajar teori permainan di kelas perkuliahan Matematika, atau pernah belajar sedikit tentang hal ini dengan bantuan internet, tentu penjelasan ini lebih mudah dipahami maknanya. Seperti apa sebenarnya *game theory* itu.

Ini adalah konsep yang sangat berguna, tetapi di dunia nyata, hal-hal penuh perhitungan seperti itu tidak benar-benar berlaku, karena pihak yang

terlibat dalam negosiasi jarang terbatas pada satu atau dua strategi yang saklek. Ada banyak 'improvisasi' sepanjang prosesnya.

Science of Negotiation #2: Negosiasi dan Neurosains

Ada kombinasi yang tidak biasa dari teori permainan (*game theory*) dan ilmu syaraf (*neuroscience*) untuk memahami bagaimana orang berinteraksi secara sosial ketika mereka bernegosiasi. Dalam edisi asli '*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*', yang diterbitkan pada tahun 1981, Roger Fisher dan William Ury tidak menyebutkan peranan organ otak secara biologis dalam proses negosiasi.

Tapi, poin-poin terkait 'pikiran' disebut beberapa kali untuk membahas aspek psikologis yang terlibat dalam negosiasi. Karena waktu itu neurosains belum menjelaskan *insight* tentang negosiasi hingga pertengahan 2000-an. Sampai pada saatnya dikembangkan ilmu pemindaian otak, *functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI)* yang diperkenalkan beberapa tahun sebelumnya ternyata dapat membantu menggambarkan apa yang terjadi di otak kita saat kita membuat keputusan yang melalui negosiasi.

Bagian otak sebelah mana yang bekerja saat bernegosiasi? *Dorsolateral prefrontal cortex*, wilayah otak itulah yang membuat kita sadar dan reflektif, sekaligus membantu kita memecahkan masalah yang rumit. Bagian itu aktif ketika kita bernegosiasi dan membuat keputusan terkait keuangan.

The Art of Negotiation

*"People sometimes believe what they're told,
but they never doubt what they conclude."*
(Blair Warren)

Kenyataannya saat menjalaninya, kita tidak akan bertemu satu formula yang pasti. Jadi, sama-sama ingin membuat keputusan yang tepat atau kesepakatan yang saling menguntungkan saat bernegosiasi. Kita pun akan lebih leluasa apabila membahas negosiasi sebagai seni. Bagaimana cara berpikir 'orang seni'?

Ada banyak kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Ada banyak improvisasi dalam setiap perundingan. Berangkat dari kepekaan, perasaan yang tajam, dan pemikiran kreatif, kadang orang harus keluar dari kotak, *anti-mainstream*, atau keluar dari aturan baku untuk menemukan ide brilian. Kegilaan yang muncul dari hal-hal acak dan tidak terprediksi pun bisa menjadi

bagian dari seni negosiasi yang akan terus berkembang di peradaban manusia.

Art of Negotiation #1: Persuasi dan Obrolan Ringan (*Small Talk*)

Apakah Anda setuju kalau manusia cenderung tertarik pada kepentingan diri sendiri, dan menghabiskan sebagian besar waktu untuk berpikir tentang rezeki, cinta, ataupun kesehatan? Untuk setiap kepentingan itu, kita harus melakukan persuasi sedemikian rupa. Persuasi adalah untuk membantu mereka merasa nyaman melakukan sesuatu yang sudah mereka inginkan. Tiga sumber kekuatan dari persuasi adalah logika, kredibilitas, dan emosi.

Demi sebuah persuasi yang kuat, Anda harus menunjukkan sesuatu, alih-alih memberi tahu. *Show them, but don not tell.* Biarkan orang memahami sendiri dan membuat pilihan. Bukankah tidak ada orang yang ingin mendengar lawan bicaranya seperti sedang memberi ceramah?

Seni persuasi pertama adalah belajar bagaimana secara konsisten berbicara kepada orang-orang tentang mereka; jika Anda melakukan itu maka

Anda akan selalu memiliki perhatian mereka. Anda tidak pernah bisa membujuk seseorang yang tidak tertarik dengan apa yang Anda katakan. Persuasi dalam kaitannya dengan negosiasi, jangan memulai negosiasi dengan negosiasi. Apa maksudnya? Coba basa-basi dulu tentang, misalnya, hal yang sama-sama disukai. Ketika sudah nyaman, barulah mengarahkan pembicaraan tentang hal yang sedang dinegosiasikan.

Persuasi tidak seharusnya identik dengan paksaan melalui kekuatan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu yang bukan untuk kepentingannya sendiri. Persuasi merupakan seni untuk membuat orang melakukan hal-hal yang sesuai dengan kepentingan mereka sendiri yang juga menguntungkan Anda.

Jangan pernah meremehkan pengaruh obrolan ringan (*small talk*). Apabila Anda mengalami kesulitan memulai percakapan, manfaatkan wawasan Anda sebagai modal untuk bisa mendekati orang, sekaligus bisa terhubung dengan siapa pun tentang topik apa pun. Situasi yang Anda hadapi akan memberikan banyak peluang untuk hal-hal yang perlu dibicarakan, apakah itu yang sedang terjadi saat ini. Obrolan ringan membutuhkan keterampilan, kepercayaan diri, dan latihan.

Cobalah untuk selalu berpikiran terbuka. Bisa juga dalam bentuk pertanyaan yang bersifat terbuka (*open ended question*).

Pertanyaan terbuka bisa memicu obrolan lebih lanjut, sekaligus akan memperluas percakapan secara signifikan. Contohnya adalah saat basa-basi setelah liburan.

"Jadi kemarin kamu pergi ke mana?"

"Aku berkunjung ke Kepulauan Seribu."

Balasan Anda berikutnya seharusnya bukanlah "Oh Bagus," walaupun memang kenyataannya pulau itu memang bagus. Tetapi demi pembicaraan yang mengalir, Anda seharusnya mengatakan, "Omong omong, mengapa Kepulauan Seribu? Ada apa di sana?"

Meskipun Anda mungkin sudah tahu apa yang terkenal dari kepulauan seribu, tetapi ini adalah triknya. Anda hanya mengarahkan percakapan dan selalu ingin orang lain merasa diperhatikan. Dengan begitu, orang lain akan relatif lebih mudah diajak kerja sama. Pahami betul sudut pandang Anda saat berargumen. Pastikan apa yang Anda katakan adalah sesuatu yang memang Anda pedulikan. Hal

itu akan menambah keyakinan bagi rekan Anda dan kekuatan persuasi Anda akan secara otomatis meningkat.

Ketika Anda berbicara dan mencoba meyakinkan orang untuk mengikuti jalan Anda, tentu Anda juga perlu mempertimbangkan nilai lebih yang mereka dapatkan. Itulah yang mereka inginkan. Fakta bahwa mereka bahkan berbicara dengan Anda. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki minat pada apa yang Anda tawarkan, atau ingin mendapatkan keuntungan dari kesepakatan.

Art of Negotiation #2: Kemampuan Mendengar

Pertama, banyak yang berpikir bahwa negosiasi merupakan selalu terkait dengan urusan pengaruh dan juga ajakan, dan bagi mereka itu berarti aktivitas yang didominasi oleh pembicaraan. Orang-orang memahami bahwa berbicara sebagai sikap 'aktif' dan mendengarkan sebagai sikap 'pasif'. Mereka cenderung lupa bahwa, kenyataannya, tidak mudah untuk membujuk orang lain ketika tidak tahu apa yang menjadi motivasi mereka. Banyak masalah komunikasi dalam negosiasi disebabkan oleh kurangnya kemampuan mendengarkan. Untuk

menjadi pendengar yang baik, tidak diragukan lagi bahwa Anda perlu bersikap objektif.

Mendengarkan dengan seksama adalah keterampilan yang menjadi 'roh' dalam negosiasi. Memerhatikan informasi yang dikatakan pihak lain dan bagaimana informasi itu disampaikan dapat mengarah pada hal-hal penting. Setiap orang bisa meningkatkan keterampilan bernegosiasi mereka dengan mempraktikkan sikap yang objektif, salah satunya dihasilkan dari kemampuan mendengar.

Beberapa individu adalah pembicara yang baik, sebab mereka berpikir tentang apa yang ingin mereka katakan, bukan tentang apa yang dikatakan orang lain. Tidak sedikit orang yang cenderung terlalu banyak persiapan (*over-prepare*) apa-apa yang akan mereka katakan dan menggunakan waktu mendengarkan mereka untuk menunggu 'giliran berikutnya' untuk berbicara. Ini sejalan dengan kata-kata dari Stephen R. Covey, "*Most people do not listen with the intent to understand; they listen with the intent to reply.*" Setelah itu? Sayangnya, mereka mungkin kehilangan informasi penting yang dapat berguna nanti dalam kesempatan lain. Padahal seorang negosiator terbaik pada dasarnya adalah pendengar terbaik juga.

Mereka, sebagaimana Anda, menggunakan pilihan kata dan struktur kalimat secara efektif. Mereka juga berlatih mendengarkan, keterampilan vokal, dan kualitas nada bicara. Ini berarti Anda harus mencoba memahami maksud di balik komunikasi rekan Anda, dan bukan hanya apa yang ingin Anda pahami.

Dengan semua yang dikatakan rekan Anda, Anda harus bertanya pada diri sendiri: "Mengapa dia memberi tahu saya itu? Menurutnya apa reaksi saya seharusnya? Apakah dia jujur?" dan seterusnya. Lebih mudah mendapatkan yang Anda inginkan dari seseorang yang menginginkan hal yang sama.

Lupakan apa yang Anda inginkan. Bicarakan saja apa yang mereka inginkan. Dengarkan baik-baik apa yang mereka katakan. Perjelas kembali kepada mereka sampai semua pihak yakin apa yang mereka inginkan. Anda melakukan hal ini dengan berfokus pada apa yang mereka inginkan daripada yang Anda inginkan.

■ *Art of Negotiation #3: Fokus pada 'Win-win Solution'*

Apakah Anda melihat negosiasi sebagai usaha memperebutkan sesuatu atau sebagai tantangan

yang menyenangkan? Pilihan Anda di sini bisa jadi penting. Negosiasi bukanlah hanya tentang menang ataupun kalah. Pikiran hitam dan putih (kalah-menang) hanya akan menghasilkan pemikiran yang terbatas, padahal Anda harus memiliki pemikiran yang kreatif dalam bernegosiasi. Inilah saatnya mulai berpikir tentang negosiasi sebagai tantangan yang menyenangkan. Anda dan pihak lain bisa sama-sama menang. Yang diperlukan hanya pola pikir yang tepat.

Apakah Anda adalah negosiator yang baik apabila hanya memikirkan kentungan sendiri dan tidak memedulikan pihak lain? Ketika bernegosiasi, ketahuilah keinginan dan kebutuhan kedua belah pihak. Kemudian, pikirkan jalan terbaik agar keduanya sama-sama memperoleh keuntungan. Apabila Anda melihat negosiasi sebagai menang-kalah, Anda memiliki 50% kemungkinan kalah. Jika, di sisi lain, Anda melihat negosiasi sebagai menang-menang, Anda pasti akan keluar sebagai pemenang. Pihak lain juga akan menang.

Bernegosiasi—seperti proses mengajar dan belajar—melibatkan pertemuan dengan hal-hal yang tidak terduga, kadang bersama dengan sedikit unsur ketegangan dan kejutan. Apa yang sering dihadapi seorang negosiator bukanlah masalah yang harus dipecahkan sendiri, melainkan ide untuk

didengar, pandangan yang berbeda untuk dipahami, atau orang baru yang perlu dikenali. Kegagalan mendengarkan secara efektif dapat menggagalkan setiap proses negosiasi yang dilakukan, termasuk strategi terbaik, taktik paling tajam, dan teknik mediasi.

Art of Negotiation #4: Negosiasi dan Kompromi

Sejak awal kita paham bahwa setiap negosiasi adalah pertukaran nilai (*value*) dan proses tawar-menawar gagasan. Setelah itu kita jujurlah pada diri sendiri—maupun pada pihak lain—tentang apa yang ingin Anda tawarkan. Tapi pada situasi tertentu, kita perlu mengenal kata kompromi.

Ketika masing-masing pihak tidak mencapai kesepakatan yang baik tapi masih ingin mewujudkan relasi, meski peluangnya tipis sekali, strategi kompromi menjadi pilihan dalam situasi ini. Pun juga saat masing-masing pihak mengubah prioritas dan kepentingannya.

Meskipun begitu, negosiasi tidak sama dengan kompromi. Dalam negosiasi, setiap orang mendapat sesuatu sebagai ‘imbalan’ setelah memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pihak lain. Dalam

kompromi, tidak ada pihak yang benar-benar mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Mereka sering memilih jalan tengah antara dua ujung masalah yang dihadapi, dengan hasil atau solusi yang kurang memuaskan. Akan tetapi, masih ada juga kelebihan dari strategi kompromi, yaitu mengurangi potensi konflik karena adanya jalan tengah antarpihak-pihak yang bernegosiasi.

Art of Negotiation #5: Dengarkan Intuisi Anda

Apa itu intuisi? Kemampuan untuk memahami sesuatu secara naluriyah, tanpa perlu 'alasan sadar' atau tanpa didahului dengan analisis yang disengaja. Setiap orang memiliki intuisinya masing-masing, walaupun tidak semua orang percaya dengan intuisinya. Ketika kita menghadapi beberapa pilihan, kita mungkin lebih banyak membicarakan intuisi. Yaitu saat pikiran kita cenderung spontan dan kemudian bisa langsung memilih, tanpa berpikir panjang. Meskipun begitu, sikap yang diambil bukan berarti gegabah dan terburu-buru.

Seperti yang kita pahami di atas, mendengarkan dengan seksama adalah keterampilan yang menjadi 'roh' negosiasi. Memerhatikan informasi yang

dikatakan pihak lain dan bagaimana informasi itu disampaikan dapat memberi petunjuk tentang hal-hal penting.

Saat mendengarkan rekannya, seorang negosiator harus menunggu sejenak dengan sabar agar bisa memunculkan respons terbaik yang kadang berasal dari intuisi. Apa pun pikiran saat itu, negosiator yang baik akan mempercayai intuisinya sendiri, terlepas dari teori-teori yang sudah ia pahami. Ia percaya intuisi, kata hati, apa pun namanya. Tapi, bukan persepsi yang menyesatkan.

Bagaimana Membangun Kepercayaan (*Building Trust*)?

"Trust takes years to build, seconds to break, and forever to repair." (Anonym)

Sebagian besar dari kita melakukan negosiasi dengan harapan bahwa kita akan membangun hubungan, berbagi informasi, dan diperlakukan secara adil oleh pihak lain. Akan tetapi, begitu pembicaraan dimulai, sebagian dari kita juga mungkin akan melihat sikap dan pembawaan pihak lain dengan kecurigaan, dan kemudian merasa tidak dipercaya oleh mereka. Semua negosiasi melibatkan risiko dan setiap risiko bisa berpotensi untuk meningkat menjadi konflik akibat ketidakpercayaan antara masing-masing pihak. Itulah sebabnya proses membangun kepercayaan sangatlah penting.

Bagaimana kita bisa bernegosiasi dengan orang-orang baru dan memulai dengan penuh kepercayaan? Perlu diingat bahwa seorang negosiator pun dapat mengalami momen di mana kepercayaan sedikit rusak, bahkan ketika ia menyadari satu hal: tidak ada yang sengaja bermaksud merugikan dengan merusak kepercayaan. Hal lain yang disadari adalah bahwa konflik kepentingan dan 'bias kognitif' dapat mendorong seseorang untuk melihat kejadian yang sama secara berbeda dan tidak objektif.

Kepercayaan dari pihak lain itu—dalam banyak situasi—bukan hal yang mudah diperoleh, apalagi dalam kondisi stres dan berisiko tinggi. Misalnya seperti ketika Anda bernegosiasi dengan orang asing, menghadapi tenggat waktu yang sempit, menghadapi perbedaan level pengaruh, kekuasaan, status, kekuatan hukum, dan lain-lain. Jadi bagaimana cara *building trust* yang efektif?

A. Membangun Reputasi

Kepercayaan dapat berkembang secara alami dari waktu ke waktu, salah satunya dengan adanya reputasi yang kuat. Bagaimana Anda dapat menjadikan reputasi sebagai faktor penting dalam

negosiasi? Anda dapat memberikan referensi dari pihak ketiga yang tepercaya yang menjamin karakter dan kompetensi Anda.

B. Menyamakan Frekuensi

Bisa dibilang bahwa ini adalah salah satu mekanisme mendasar dari pikiran saat berinteraksi dengan orang lain. Cara ampuh untuk membangun kepercayaan adalah menggunakan prinsip kesamaan. Dalam hal apa prinsip kesamaan itu harus dibangun? Jika Anda bisa membuat seseorang merasa ada kesamaan atau satu frekuensi dengan Anda, itu adalah sinyal positif.

Kesamaan frekuensi pembicaraan bisa dimulai dengan mengajukan pertanyaan. Tentu saja, jika Anda bertanya tentang orang lain, mereka juga ingin belajar tentang Anda. Belajar tentang orang lain adalah kepedulian. Kuncinya adalah menemukan kesamaan dan tanpa memandang usia, senioritas maupun latar belakang, untuk menemukan kesamaan dengan orang lain. Saat persiapan luangkan waktu untuk belajar tentang anak-anak mereka, hobi, liburan terakhir, atau bahkan restoran favorit mereka.

Kemungkinannya untuk bersedia bekerja sama dengan Anda akan meningkat, begitu juga empatinya. Dengan demikian, mereka pun lebih mudah untuk mempercayai. Seringkali, prinsip ini melampaui penguasaan hal-hal teknis seperti; media apa yang akan digunakan (apakah akan berdiskusi melalui telepon, secara tertulis maupun secara langsung)? Dan apakah perlu melibatkan pihak ketiga seperti agen atau mediator?

C. Mindset Saling Membutuhkan

Bukankah semakin Anda merasa tergantung pada seseorang, semakin Anda bersedia untuk memercayainya? Tentu dalam artian positif. Dalam negosiasi, ketika kedua belah pihak percaya bahwa mereka saling membutuhkan untuk mencapai tujuan individual mereka, kepercayaan antarpihak akan meningkat. Sebagai seorang negosiator, Anda bisa memicu proses pembentukan kepercayaan ini dengan menyebutkan manfaat atau keuntungan yang mungkin dihasilkan.

Anda mungkin bisa menggunakan semua teknik negosiasi efektif termasuk yang paling *tricky* sekalipun. Karena pengalaman atau pengamatan di berbagai situasi negosiasi akan menyebabkan orang

lain tidak mempercayai Anda dan akan merugikan diri sendiri di masa depan.

Ekspresikan harapan bahwa ketika kesalahan atau kesalahpahaman terjadi karena beberapa hal, kedua belah pihak akan melihatnya sebagai bagian alami dari proses pembelajaran. Setelah itu, berupayalah untuk mencapai pemahaman tentang sudut pandang orang lain.

Lewat sejumlah karya yang sudah Anda kerjakan, reputasi Anda, atau hal positif lainnya bisa membangun kepercayaan awal. Semakin Anda dikenal karena *skill* tertentu, semakin kuat *trust* yang diperoleh.

Salah satu yang paling penting adalah bahwa membangun kepercayaan sebelum negosiasi bukan berarti Anda harus selalu menyetujui pihak lain. Setidaknya, cukup dengan mendengarkan dan mengakui. Teguh pada misi Anda dan bagaimana cara Anda mengutarakan kata-kata, adalah apa yang menjadi poin utama terkait kepercayaan dalam negosiasi. Semakin pihak lain merasa bahwa mereka telah diperlakukan dengan baik, semakin besar kemungkinan mereka untuk percaya dan bekerja sama satu sama lain.

Momen yang Tepat untuk Melakukan Negosiasi

"Kesabaran dan ketekunan memiliki efek magis sebelum kesulitan menghilang." (John Quincy Adams)

Selalu ada waktu yang tepat untuk segala sesuatu. Ada waktu yang efektif untuk bernegosiasi dan membuat keputusan penting. Apabila Anda dapat memilih kapan negosiasi dilakukan, itu akan berpengaruh pada bagaimana proses akan berjalan. Waktu yang dipilih untuk bernegosiasi dapat meningkatkan peluang atau justru kebuntuan. Seorang negosiator yang baik peka terhadap waktu dan bagaimana hal itu memengaruhi hasil.

Bersahabatlah dengan waktu, dan jangan terburu-buru. Luangkan waktu untuk memikirkan tujuan Anda dan cara mencapainya. Masing-masing pihak harus

berkomitmen untuk memanfaatkan waktu untuk membuat kesepakatan terbaik yang membawa poin penting.

Dalam fisika mekanis, momentum merupakan produk massa dan kecepatan suatu objek, berkaitan dengan kekuatan dan pergerakannya. Dalam percakapan di kehidupan sehari-hari, momentum adalah kekuatan yang diperoleh oleh *action* tertentu yang terkait dengan waktu. Saat bernegosiasi, jaga momentumnya. Hanya ketika masing-masing sudah mampu menghilangkan kecanggungan, mereka dapat berhasil bernegosiasi, menjadi lebih santai, *nothing to lose*, tapi terkendali.

Negosiator yang baik, misalnya di bidang sales, memerhatikan waktu dan tahu kapan harus bernegosiasi. Momen yang tepat dapat membuat suatu hal berlangsung dengan lebih baik. Sebaliknya, momen yang keliru dapat membuat hal yang sederhana jadi bermasalah.

Ada pertanyaan-pertanyaan mendasar yang perlu dipertimbangkan oleh seorang negosiator: Apakah ini waktu yang tepat untuk membuat kesepakatan? Apa yang terjadi seiring berjalannya waktu? Apakah kekuatan Anda meningkat atau menurun seiring berjalannya waktu? Yang mana dari kedua pihak yang memiliki tenggang waktu paling ketat? Kapan waktu yang tepat untuk meminta waktu?

A. Momen Terbaik untuk Bernegosiasi

Sebagai seorang negosiator, Anda ingin membangun momentum Anda sehingga dapat mewujudkan keadaan yang diinginkan. Untuk menjaga agar momentum tetap berjalan, jagalah ritme pembicaraan, bersikap aktif, dan berinisiatif. Dr. Chester L. Karrass memberikan beberapa saran bagi Anda untuk menjaga momentum.

Pakar negosiasi sekaligus pendiri 'KARRASS® Negotiating' itu memberi tahu kita bahwa adalah bijaksana untuk menyelaraskan irama alami tubuh Anda. Sebab, itu akan memengaruhi cara Anda berpikir, merasakan, dan bereaksi pada waktu yang berbeda sepanjang hari.

Penelitian terhadap ritme tubuh telah menemukan beberapa pola umum; sebagian besar orang melakukan yang terbaik di siang hari. Apabila jadwal kerja bergeser, akan muncul gejala mental dan fisik mulai dari kebingungan sampai hipertensi. Jet lag pun mengganggu ritme tubuh. Itu cukup penting untuk penyesuaian sebelum Anda mulai lelah dan memicu berkurangnya konsentrasi.

Apabila Anda bingung dan lelah, bagaimana mungkin akan mendapatkan hasil yang maksimal? Selalu pertimbangkan waktu ketika merencanakan

negosiasi bisnis Anda. Anda boleh menjadi orang yang waspada dan bersiap-siap untuk segala tantangan, tapi beristirahat sebaik mungkin.

Temukan momen yang tepat untuk negosiasi dalam 5 tips ini:

1. Temukan kesepakatan yang lebih baik untuk kedua belah pihak, juga dikenal sebagai *win-win solution*, lalu menemukan kemungkinan yang saling menguntungkan.
2. Ambil jalan yang paling minim penghalang untuk beralih ke suatu kesepakatan yang lebih mudah.
3. Ketika sudah dekat dengan kesepakatan, tetaplah bersabar sejenak sampai benar-benar selesai dan diskusi Anda mencapai kesepakatan akhir.
4. Bersikaplah aktif, siap ambil tindakan sepanjang waktu.
5. Pertahankan poin-poin yang mengundang pihak lain mengatakan 'ya' dan itu dapat digunakan sebagai konsesi untuk menggerakkan diskusi ke depan.

B. Tentang Waktu dan Kesabaran

Pada intinya momentum untuk hasil terbaik tak terlepas dari upaya memanfatkan waktu dengan

baik. Kita perlu waktu untuk memahami apa yang sebenarnya ditawarkan oleh pihak lain dan apa risikonya. Seperti nasihat yang telah kita dengar selama bertahun-tahun, dari guru, orangtua, bahkan dari potongan dialog dalam film: yang kita butuhkan hanyalah sedikit kesabaran.

Ternyata, kesabaran adalah salah satu hal yang terpenting jika Anda ingin menang dalam negosiasi. Kesabaran mungkin menjadi 'atribut' nomor satu dari seorang negosiator yang efektif.

Kesabaran mungkin sulit didapat di dunia yang serba cepat ini, tapi beberapa hal yang dicapai kesabaran; Memberikan informasi lebih lanjut, menurunkan ekspektasi pihak lain, membuat penilaian realistik, dapat mengubah dominasi orang yang terlibat dalam negosiasi. Anda mungkin harus bekerja dengan sabar, bukan hanya dalam negosiasi, tetapi dalam kehidupan.

Sebelum memutuskan kapan untuk bernegosiasi dengan orang lain atau kapan untuk membuat penawaran berikutnya. Mulai sekarang, katakan pada diri Anda, "Sudahkah saya memilih waktu yang tepat?" Mengingat bahwa hal-hal penting memerlukan waktu yang tepat.

Belajar dari Negosiator Ulung di Dunia

"You must not compromise your principles, but you must not humiliate the opposition. No one is more dangerous than one who is humiliated."

(Nelson Mandela)

Untuk hal-hal yang terlihat canggih dan menakjubkan di dunia ini, kabar baiknya, sebagian besar di antaranya bisa dipelajari. Ada contoh terbaik di bidangnya yang bisa dipelajari dan dicontoh pengalamannya oleh generasi penerusnya, begitu juga untuk urusan negosiasi.

Apakah hal yang seperti ini pernah terlintas di benak Anda? Beberapa orang di dunia yang terkenal sebagai *negotiation expert*, seolah-olah sejak dilahirkan sudah dengan 'kemampuan alami' untuk meyakinkan orang

lain. Di kemudian hari, mereka terlihat bisa membuat kesepakatan, perdagangan, dan menjalankan bisnis dengan sangat lancar. Mereka mungkin dapat membuat Anda terpesona dengan cerita-cerita tentang *deal* besar, keberanian yang tak terbayangkan, pemikiran yang brilian, atau apa pun yang identik dengan kesuksesan luar biasa lainnya.

Tentu saja mereka tidak banyak memberi tahu orang lain tentang proses yang pernah dijalani, tapi tidak berjalan dengan baik. Sebab mereka paham bahwa sebagian orang akan lebih suka dan butuh cerita pencapaian yang bisa diikuti, daripada perjalanan penuh rintangan dan kegagalan yang mengerikan.

Apa pun itu, siapa pun bisa menjadi negosiator ulung selama ia menjawab apa yang dilakukan, meyakini kebaikan yang sedang ditawarkan ke orang lain, meyakini idenya, dan menyakini kebaikan yang muncul jika kesepakatan dihasilkan. Negosiator ulung tahu caranya membuat orang berkata 'ya' tanpa merasa disuruh atau dipaksa. Belajarlah dari tiga sosok besar ini:

A. Nabi Muhammad SAW.

Piagam Madinah adalah salah satu contoh terbaik dari kemampuan negosiasi Nabi Muhammad saw. Bisa dibilang bahwa itu adalah perjanjian transnasional pertama dengan melibatkan banyak kalangan yang berasal dari banyak agama; Islam, Yahudi, Kristen, bahkan yang disebut sebagai kafir.

Di luar peran Nabi Muhammad saw. sebagai penyampai ajaran agama Islam, beliau juga diteladani karena kemampuan negosiasinya dalam bidang bisnis. Ada satu lagi fakta dari sejarah yang seharusnya kita pahami. Di masa lalu, ketika dunia belum mengenal teori tentang nilai-nilai spiritual, kepemimpinan bisnis, dan manajemen modern, Nabi Muhammad saw. sudah membuktikan dirinya sebagai pebisnis dan pemimpin yang melekat dengan nilai-nilai spiritual.

Muhammad saw. yang sudah yatim piatu diajak berdagang oleh pamannya, lalu pada usia 12 beliau dipercayai oleh pamannya untuk mengurus usaha dagangnya. Pada usia 25 tahun, Muhammad bekerja sama dengan Siti Khadijah. Kemudian, beliau menunjukkan 'nilai tawar' dan kompetensinya yang tinggi, sehingga menjadi orang yang dipercaya (*alamin*).

B. Nelson Mandela

Orang Indonesia mungkin melihatnya sebagai tokoh politik Afrika Selatan yang suka memakai batik. Berangkat dari konflik dan diskriminasi di tanah airnya, Mandela menggalang dukungan untuk menghapuskan politik apartheid. Nelson Mandela yang disapa dengan panggilan Madiba merupakan seorang tokoh politik penting Afrika Selatan. Beliau meninggalkan sejarah besar dalam menegakkan perdamaian, rekonsiliasi dan keadilan.

Tak diragukan lagi, Nelson Mandela lebih dari sekadar negosiator terbaik dalam sejarah, beliau menggabungkan kolaborasi dengan prinsip-prinsip yang kuat tentang perlawanan terhadap rezim apartheid di Afrika Selatan. Satu poin penting dari negosiasi Mandela, yang membuatnya berbeda dari yang lain, adalah bahwa dia berusaha keras untuk berdamai dengan lawannya. Ini adalah kebalikan dari apa yang dilakukan oleh negosiator politik umumnya.

Kata-katanya yang bermakna mendalam dan sering dikutip oleh orang menjadi kutipan terkenal adalah; "*If you want to make peace with your enemy, you have to work with your enemy. Then he becomes your partner.*" Apabila kamu ingin berdamai dengan

musuhmu, kamu harus bekerja sama dengan musuhmu. Maka dia kemudian akan menjadi kawanmu.

C. Mahatma Gandhi

Mohandas Karamchand Gandhi atau Mahatma Gandhi dikenang dalam sejarah sebagai sosok yang menentang monopoli garam yang dilakukan oleh penjajah Inggris di India pada masa itu. Dilansir oleh *history.com*, pada tanggal 12 Maret 1930 Gandhi memulai perjuangannya menggagas pemberontakan lewat butiran garam. Beliau memimpin pergerakan massa ke wilayah pesisir pantai. Ini merupakan aksi untuk menentang monopoli garam itu.

Sebagaimana garam adalah salah satu komoditas dan bahan makanan pokok di India. Akan tetapi, penduduk dipaksa membeli garam dari Inggris. Di saat bersamaan, berlangsung monopoli terhadap produksi serta penjualan dengan mengenakan pajak yang tinggi.

Mahatma Gandhi memiliki gagasan bahwa dengan tidak mematuhi undang-undang monopoli tersebut, India dapat memutus peraturan tersebut tanpa kekerasan. Lalu, beliau mendeklarasikan

perlawanan dengan memberi tema *satyagraha* atau pembangkangan sipil secara massal. Bersama dengan 78 orang pengikutnya, Gandhi bertolak dari Sabarmati menuju Kota Dandi yang berjarak 378 km yang terletak di pesisir Laut Arab.

Ribuan orang di Dandi lantas mengikuti jejak Gandhi dengan memproduksi garam. Aksi perlawanan meluas hingga ke Bombay dan Karachi. Tak butuh waktu lama, jutaan orang ambil bagian. Otoritas Inggris yang mengetahui hal itu tidak tinggal diam. Kemudian, pada tanggal 5 Mei 1930 lebih dari 60 ribu orang ditangkap, termasuk Gandhi. Tokoh boleh ditangkap, tetapi kampanye *satyagraha* terus berlanjut.

Terinspirasi oleh Gandhi, kemudian penyair Sarojini Naidu memimpin 2.500 orang melakukan pemberontakan di Pabrik Garam Dharasana. Polisi mencegah aksi dengan melakukan kekerasan hingga terekam oleh wartawan Amerika Serikat (AS), Webb Miller. Rekaman itu memicu keprihatinan dunia internasional terhadap kebijakan Inggris di India. Gandhi akhirnya dibebaskan pada Januari 1931.

Kemudian Gandhi bertemu dengan Lord Irwin, perwakilan Kerajaan Inggris di India. Gandhi sepakat menghentikan *satyagraha* dengan imbalan peran yang setara dalam negosiasi di Konferensi London

untuk menentukan masa depan India. Gandhi berangkat ke London pada Agustus 1931 sebagai perwakilan tunggal dari Kongres Nasional India.

Pihak Inggris sudah terlanjur menganggap Gandhi sebagai kekuatan yang tidak bisa ditekan atau diabaikan. Kerja kerasnya baru berbuah belasan tahun kemudian. Inggris akhirnya mengakui kemerdekaan India pada Agustus 1947.

Seni Memengaruhi Keputusan Orang Lain

"People will want to challenge you and question your ideas, and you should welcome that." (Gary Vaynerchuk)

Siapa pun yang berargumen tentang suatu hal di depan kerabat atau teman dekat yang sudah memiliki pandangan tentang hal tersebut, seringkali tidak mudah untuk memengaruhi keyakinan mereka yang sudah terlanjur mengakar kuat. Itu karena sebagian otak kita 'bekerja keras' untuk memastikan integritas kita sendiri yang tercermin dalam argumen tersebut. Pikiran kita mencari informasi untuk mengonfirmasi apa yang sudah diketahui, dan menghindari fakta-fakta yang bisa bertentangan dengan inti dari argumen dan apa-apa yang kita yakini.

Mereka yang telah mencapai kesepakatan termasuk dalam salah satu dari dua kategori: mereka yang ingin bekerja sama, dan mereka yang merasa tidak nyaman dengan hasilnya. Beberapa pasang berakhir dengan total poin yang sama, sementara yang lain memiliki nilai yang sangat berbeda. Jadi, apa sebenarnya yang terjadi? Ternyata untuk membangun argumen dan memengaruhi itu ada seninya.

Kalau ada yang memiliki kesan cenderung negatif tentang memengaruhi orang lain, sebenarnya itu hanya soal *mindset*. Seni memengaruhi orang dalam negosiasi bukanlah proses satu arah agar pihak lain mengikuti keinginannya. Memengaruhi tidak sama dengan memberi perintah. Sebab, seseorang pada dasarnya tidak berkuasa membuat siapa pun untuk melakukan apa pun, kecuali mereka telah memiliki kesadaran tentang adanya keuntungan apabila ia melakukan suatu hal tersebut.

Memengaruhi orang bisa dilakukan dalam situasi santai sambil melontarkan pertanyaan-pertanyaan terbuka. Perlu diingat bahwa bagaimana cara mengajukan pertanyaan, itu dapat memengaruhi respons yang didapatkan.

Hanya butuh beberapa menit untuk merasakan bagaimana respons seseorang saat bertindak dalam suasana santai atau netral, dan waktu terbaik untuk

mengakukan ini adalah sebelum negosiasi dimulai, misalnya sambil membuat 'obrolan ringan' (*small talk*). Lebih lengkapnya lihat kembali di subbab *The Art of Negotiation*.

A. Magic Words yang Sangat Berpengaruh di Benak Orang

Perlu diingat bahwa ketika Anda mengajukan pertanyaan atau kata-kata tertentu, itu dapat memengaruhi respons yang Anda dapatkan. Pernahkah Anda bayangkan kata-kata ajaib yang sangat berpengaruh di benak orang lain? katakanlah dalam situasi negosiasi, Anda bermaksud menawarkan sesuatu ke pihak lain.

Tentu Anda datang dengan keyakinan bahwa jika mereka menerima tawaran itu, mereka pun memperoleh keuntungan. Ya, kita fokus ke mereka, karena bisa jadi pihak lain tidak terlalu peduli dengan Anda. Setidaknya itu urusan mereka untuk memilih peduli atau tidak, yang penting bisa mencapai hasil yang diinginkan.

B. "Sebelum Anda Memutuskan ..."

Terkadang kita terlibat percakapan dengan orang-orang yang cepat berubah pikiran, atau yang ingin kembali pada keputusan yang mereka buat sebelumnya. Keadaan seperti itu mungkin terjadi karena mereka umumnya cukup yakin dengan suatu hasil yang mereka inginkan.

Sebelum kita terlanjur gegabah karena memaksakan mereka untuk mengubah pikiran, alangkah lebih baik kalau kita 'mengkondisikan' atau melakukan sesuatu agar pikiran mereka lebih terbuka terhadap perubahan. Contoh kalimatnya seperti ini: "Sebelum Anda memutuskan, apakah Anda mempertimbangkan bagaimana layanan kami benar-benar dibandingkan dengan apa yang Anda tawarkan?"

C. "Jangan khawatir ..."

Kita semua pernah mengalami masa kanak-kanak yang sering rewel ke orangtua. Kata-kata "Jangan khawatir" sering digunakan ayah ibu kita untuk menghibur di saat-saat sulit. Dua kata ini dirasa mampu dengan cepat mengubah situasi. Kalimat ini sangat ampuh ketika menghadapi seseorang yang ragu-ragu atau memiliki kekhawatiran tentang

langkah berikutnya yang harus diambil. "Jangan khawatir, kami telah melihat situasi ini berkali-kali sebelumnya, dan sangat siap untuk membantu Anda."

Meskipun belum memberi kepastian, setidaknya kata-kata ini memunculkan kesan suasana yang tenang, walau masih dalam kesulitan. 'Jangan khawatir' juga bisa mengubah tantangan besar menjadi lebih kecil. Agar kata-kata tersebut mampu berpengaruh, tentunya Anda harus mengucapkannya dengan meyakinkan, dalam intonasi yang memberikan kenyamanan kepada orang yang diajak bicara.

D. "Bayangkan saja ..."

Ada saatnya seseorang cenderung mudah membuat keputusan yang mendahulukan perasaan sebelum logika. Keputusan dibuat karena sesuatu dirasa tepat, meskipun belum terbukti masuk akal. Dua kata ajaib berikutnya yang membuat mereka mudah untuk mulai membuat gambaran dalam pikiran adalah "Bayangkan saja"

Agar bisa lebih mudah membantu orang membuat keputusan, kita perlu membantu mereka membuat gambaran hasil dari keputusan itu.

Katakanlah bahwa Anda menyarankan sebuah tindakan X. Bandingkan perkiraan hasil antara yang Anda sarankan dengan hasil dari tindakan selain X, jika mereka tidak mengambil keputusan.

- "Bayangkan bagaimana perasaan Anda saat (sekian) tahun ketika Anda ..."
- "Bayangkan saja apa yang akan terjadi jika Anda tidak bisa ..."
- "Bayangkan saja kalau Anda tidak melakukan ini ..." dan seterusnya.

E. Sikap Seperti Ini Cenderung Lebih Mudah Meyakinkan

Untuk membuat keputusan secara efisien, otak manusia bisa mengambil jalan pintas sepanjang waktu. Apa maksudnya? Mula-mula kita pahami tentang persepsi, pengetahuan atau kognitif, dan emosi yang memengaruhi negosiasi. Khususnya tentang kemungkinan 'bias kognitif' yang bisa memengaruhi seseorang dalam membuat keputusan. Lalu, kita tidak bisa sepenuhnya mengendalikan bias kognitif ini yang ternyata justru membantu kita bertahan di dalamnya dan menghadapi dunia luar. Kebanyakan orang akan membutuhkan lebih

banyak penjelasan, atau lebih tepatnya penjelasan yang meyakinkan.

Para peneliti dari Universitas Carnegie Mellon menunjukkan bahwa manusia lebih menyukai saran dari sumber yang percaya diri, bahkan sampai-sampai lupa memerhatikan apakah mereka punya rekam jejak yang buruk. Asalkan mereka terlihat percaya diri, meskipun belum tentu benar, orang cenderung lebih mudah mengikuti dan terpengaruh.

Nada suara seseorang membentuk persepsi kita tentang apa yang mereka katakan. Salah satu alasan mengapa nada suara sangat penting adalah karena hal itu memengaruhi perasaan kita, bukan hanya apa yang kita pikirkan. Sesuatu yang oleh peneliti disebut 'penularan suasana hati (*mood*)'. Misalnya, ilmuwan perilaku Roland Neumann dan Fritz Strack menemukan bahwa ketika mendengarkan sebuah pidato, subjek merasa lebih optimis jika *presenter* berbicara dengan nada optimis dibandingkan dengan yang datar.

Jadi, apabila Anda ingin memengaruhi dan membujuk, mungkin akan lebih efektif untuk terdengar positif daripada berbicara dengan nada yang menyarankan Anda untuk memperingatkan, mengkritik, atau membujuk.

F. Bagaimana dengan Orang-Orang yang Dominan?

Memahami pemikiran pihak lain bukan hanya hal yang berguna untuk membantu Anda memecahkan masalah. Pemikiran mereka adalah masalahnya. Yang lebih penting lagi: bagaimana reaksi Anda terhadap pemikiran mereka.

Dalam banyak situasi, kita perlu memahami pihak lain. Ada orang yang gampang bekerja sama, suka diberi puji, ada orang yang sulit ditaklukkan, yang dominan, dan masih banyak lagi pembawaan orang lain yang tentunya bukan hak kita untuk mengendalikan.

Apakah Anda pernah berurusan dengan orang yang dominan, mengintimidasi, mengendalikan, atau bahkan agresif di tempat kerja atau dalam kehidupan pribadi Anda? Dilihat sekilas, individu-individu tersebut dapat tampil memengaruhi, konfrontatif, menuntut, bertentangan, atau bahkan kasar. Masalahnya adalah bisakah kita menaklukkan orang-orang yang cenderung bersifat dominan itu? Simak penjelasan dari *psychologytoday.com* berikut ini:

1. Pendekatan yang tepat

Bernegosiasilah dengan orang-orang yang sulit secara pribadi di mana mereka mungkin lebih fleksibel, ketika kondisi nyaman, dan mungkin untuk melakukannya lebih bebas. Dengan pendekatan yang tepat dan komunikasi yang cerdas, Anda dapat mengubah pertentangan menjadi kerja sama, dan memunculkan rasa hormat.

2. Menyodorkan Fakta

Fakta dipahami sebagai hal-hal yang sebenarnya terjadi dan tidak terbantahkan. Fakta bisa membuat sebuah argumen yang keliru jadi tidak berarti. Dengan ekspresi yang meyakinkan, orang yang dominan dalam pembicaraan pun bisa ditaklukkan dengan fakta-fakta yang ada. Tentunya ini dipahami secara positif dan diterapkan pada konteks yang tepat.

3. Hindari Perselisihan

Dalam sebagian besar kondisi, tetapi tidak semua, hindari perselisihan dengan mereka. Apalagi di depan orang lain, di mana mereka lebih cenderung tidak fleksibel. Karena 'kebutuhan' mereka adalah untuk memegang

kendali, bersaing, dan memenangkan. Pengecualiannya adalah apabila individu yang sulit itu bermusuhan dan atau kasar, intervensi yang kuat dengan saksi mungkin diperlukan.

4. Bersikaplah Tegas dan Profesional dalam Komunikasi

Banyak orang yang sulit menghormati mereka yang memiliki kekuatan, dan mendengarkan lebih banyak kepada mereka yang berkomunikasi dengan ketegasan. Biarkan orang yang mengetahui belakangan bahwa Anda sendiri yang memegang kendali.

5. Datang dengan Solusi

Mereka lebih bersedia untuk berkomunikasi dan bekerja dengan yang mengambil inisiatif, dan meminjamkan kerja sama mereka kepada mereka yang menunjukkan bahwa mereka dapat membantu diri mereka sendiri. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyatakan konsekuensi adalah salah satu keterampilan paling penting yang dapat Anda gunakan untuk menaklukkan orang yang 'sulit'.

Apabila ada masalah, jangan datang ke orang yang sulit hanya untuk mendiskusikan masalahnya. Datang dengan solusi dalam

pikiran. Artikulasikan secara efektif, berikan jeda kepada individu yang menantang, dan dorong dia untuk mengubah hambatan ke peluang kerja sama.

6. Jangan Langsung Terima Tawaran

Ada saatnya saat Anda bernegosiasi, untuk tidak langsung menerima tawaran atau persetujuan. Akan tetapi, sebenarnya tawaran dari pihak lawan sudah sesuai dengan keinginan Anda. Ketika terlalu cepat menerima tawaran, kesannya Anda yang terlalu butuh. Bukankah itu bisa memengaruhi kredibilitas? Pihak lawan juga mungkin menyimpan kecurigaan.

Tajamkan intuisi Anda dengan menemukan 'sinyal-sinyal positif' yang lebih kuat. Terkadang, ada saatnya kita perlu 'silent treatment' di mana strategi sikap diam bisa mendinginkan suasana setelah melalui tawar-menawar yang sulit.

Pastikan kalau itu adalah penawaran maksimal yang bisa mereka berikan. Meskipun terkesan meminta lebih, yaitu lebih baik, lebih maksimal, lebih untung bagi kedua pihak, itu bukan berarti serakah. Mainkan peran Anda dengan rileks tapi tetap fokus ke tujuan.

7. Fokus kepada Apa yang Penting bagi Orang Lain

Ketika negosiasi untuk sebuah urusan, masing-masing pihak bisa langsung menunjukkan maksud dan tujuannya. Atau paling tidak menunjukkan minat dan kecenderungannya. Bahkan, ketika mereka tahu bahwa mereka berada di sisi yang berlawanan dari suatu persoalan. Satu hal lagi, belajarlah bagaimana untuk tetap tenang, bergeser dari reaktif menjadi proaktif, menjaga batasan Anda, gunakan sedikit humor untuk mengendalikan perilaku yang sulit, dan terapkan keterampilan komunikasi yang tegas.

Beberapa pemikiran mungkin lebih penting bagi satu orang dibandingkan dengan yang lain. Tapi, tetap harus fokus pada apa yang penting bagi orang lain. Kembali ke prinsip dasar bahwa kunci untuk negosiasi yang berhasil adalah mendengarkan, memahami, dan menguatkan empati demi mencari tahu minat pihak lain sehingga Anda dapat memaksimalkan hasilnya untuk semua pihak.

G. Daya Tawar (*Bargaining Power*)

Daya tawar (*bargaining power*) secara umum dipahami sebagai kemampuan relatif suatu pihak

dalam sebuah situasi untuk saling memengaruhi satu sama lain. Apabila kedua pihak memiliki pijakan yang sama dalam perdebatan, mereka akan memiliki *bargaining power* yang setara.

Identifikasi kekuatan posisi Anda, kembangkan tolok ukur untuk proses negosiasi dan identifikasi hasil yang ideal. Status seseorang di mata orang lain bisa memengaruhi tanggapan orang lain dan cara penyelesaian masalah yang dihadapi.

Seberapa kuat posisi mereka, itu akan memengaruhi tuntutan untuk memuaskan pihak lain. Teori dan fakta mengatakan bahwa semakin besar *bargaining power* seseorang atau suatu kelompok organisasi, semakin rendah pula kebutuhan mereka untuk memenuhi kepuasan pihak lain.

Bargaining power ini bisa bertambah besar dengan berbagai cara, antara lain, dengan memperbaiki reputasi diri. Namun demikian, tidak perlu mengintimidasi orang dengan reputasi yang dimiliki. Cukup tunjukkan antusiasme kepada orang-orang betapa Anda peduli kepentingan mereka. Untuk memperkuat daya tawar dan memengaruhi orang, pahami bahwa negosiasi lebih cenderung merupakan percakapan timbal balik dan bukan perdebatan.

Memang banyak teknik negosiasi yang bisa dipakai. Sebagiannya terbukti efektif, sebagian yang lain harus Anda buktikan sendiri. Yang tidak kalah penting adalah selalu berikan sugesti positif pada diri Anda bahwa Anda mampu melakukan yang terbaik.

Lebih dari sekadar aktivitas transaksional yang mengukur keberhasilan berdasarkan untung rugi yang bisa dihitung dengan angka, negosiasi adalah tentang membangun relasi jangka panjang, tentang menjaga komunikasi, tentang membantu orang membuat keputusan lebih baik. Tentunya setiap pihak yang terlibat akan saling menghargai lebih dari sekadar posisi atau peran secara profesional, tapi juga sesama manusia. Bukankah menyenangkan sekali saat ada orang berkata pada kita, "Terima kasih karena Anda telah membantu saya untuk membuat keputusan yang terbaik."

BAB 3

YANG
SERING
DILUPAKAN ...

Apa Keuntungan dari Sebuah Konflik?

"People like to say that the conflict is between good and evil. The real conflict is between truth and lies." (Miguel Ruiz)

Seberapa banyak dari kita sampai hari ini yang menyadari bahwa diri kita ini peduli dengan masalah orang banyak? Pernahkah terbesit di pikiran bahwa saat kita mempelajari temuan baru tentang, misalnya, resolusi konflik berskala besar, di saat yang sama sebuah konflik sedang terjadi. Dan hal itu tidak jauh dari tempat tinggal kita.

Lebih spesifik lagi, saat kita memedulikan masalah orang lain di berbagai penjuru dunia, apakah kita benar-benar berpikir tentang hal konkret apa yang dapat

dilakukan? Sebagian orang yang kemudian menyadari tempat itu sangat jauh, kemudian kita memilih fokus dengan apa yang di dekatnya. Terlepas dari di mana tempat terjadinya, mengapa kita harus memberikan perhatian kepada konflik? Apakah karena alasan kemanusiaan? Atau alasan lain?

Dari sebuah sesi dalam TED Talks, ada hal yang bisa kita pahami dari pernyataan dari William Ury berikut ini. Beberapa konflik tersulit di atas muka bumi membuat kita bertanya kepada diri sendiri. Apa rahasia dari perdamaian? Tidak mudah tapi juga sederhana, tidak asing, dan memang bukan hal 'baru'. Meminjam kalimatnya William Ury kemudian, "Ini mungkin salah satu warisan tertua umat manusia, rahasia perdamaian adalah kita sendiri. Kitalah yang bertindak."

A. Adakah Manfaat dari Konflik?

Ketika membayangkan konflik, barangkali kebanyakan orang langsung terpikir tentang situasi rusuh, perang, atau perdebatan. Kita tahu bahwa sejak berpuluhan tahun lalu, macam-macam teknik negosiasi telah dikembangkan. Mulai dari yang sangat teoritis, akademis, sampai yang paling tradisional; pendekatan kultural, bersifat praktis, dan hanya mengandalkan intuisi. Pertanyaannya adalah mengapa berbagai konflik terus terjadi?

Seperti halnya rahasia perdamaian adalah diri sendiri, begitu juga konflik pun dimulai dari diri sendiri. Tidak selalu berkaitan tentang dua orang atau lebih, konflik batin juga mungkin terjadi dengan diri sendiri. Pada titik tertentu, kita perlu 'menerima kenyataan' bahwa kita tidak selalu di posisi benar dan beruntung.

Itulah contoh kecil dari konflik. Banyak faktor yang bisa memicu konflik, yang jika ditarik benang merahnya, semua adalah tentang adanya perbedaan. Entah itu perbedaan antarindividu, perbedaan kepentingan, perbedaan antarbudaya, perbedaan etnis, agama, dan lain sebagainya. Yang pasti, tentang perbedaan ekspektasi dengan realita.

Dipandang dari sisi pribadi, ego masing-masing individu pun bisa menimbulkan konflik dengan individu lainnya, jika tidak dikendalikan dengan tepat. Mengingat nilai-nilai dari setiap orang terbentuk dari banyak hal, khususnya dalam lingkungan keluarga dan masyarakat sekelilingnya yang tentu tidak sama antara satu dengan yang lain. Dengan demikian, ketika mereka menyikapi situasi yang bertentangan dengan dirinya. Nilai-nilai yang diyakininya itulah yang cenderung dibenarkan di dalam pandangannya. Nilai-nilai personal itulah yang berpengaruh pada bagaimana ia menyikapi konflik.

Banyak masalah besar muncul gara-gara konflik kecil. Contohnya adalah antara dua pihak yang sedang bekerja sama dan posisi mereka berjarak cukup jauh. Sebut saja pihak A dan B, di mana A dan B adalah individu. Bisa jadi si A merasa ada yang salah dengan si B, padahal B tidak merasa apa-apa. Intinya hanya tentang kesalahpahaman yang bisa dibereskan dengan komunikasi yang efektif.

B. Bagaimana Menyikapi Pertentangan?

Ada yang bertanya, 'Apa yang Anda inginkan dari sebuah perundingan?', maka dengan mudah dibayangkan jawabannya adalah kesepakatan. Kita menyukai gagasan bahwa, idealnya, setiap negosiasi berujung kesepakatan yang melegakan semua pihak.

Kebanyakan orang pun cenderung tertarik dengan metode yang efektif atau dijamin antipenolakan. Padahal seberapa keras kita berusaha membuat kesepakatan atau hasil yang tepat seperti yang kita inginkan, tetap ada kemungkinan pertentangan dari pihak lain. Ketika bicara soal tawar-menawar, kemungkinan penolakan itu selalu ada.

Bagaimanapun kita berusaha melakukan sesuatu sesuai dengan prosedur, menghindari konflik, atau paling tidak mencegah agar tidak ada

lagi pertentangan antara dua pihak. Akan tetapi ternyata, pertentangan atau konflik itu terus ada. Konflik tidak bisa dihindari, tapi bisa dikelola. Setiap orang dari disiplin ilmu dan pengalaman berbeda memiliki pendekatan berbeda pula.

Bukan soal apa konfliknya, tapi tergantung bagaimana kita menyikapinya. Atau jika kalimat ini terlalu sering dipakai sehingga menjadi klise, bagaimana kalau kita coba menemukan keuntungan dari sebuah konflik?

Ketika kita mampu mengelola konflik yang terlanjur terjadi dengan langkah yang strategis, itulah manfaat yang nyata. Semua orang berhasil mengatasi konflik di level tertentu, khususnya yang terkait dengan kehidupannya, maka akan ada kemampuan yang meningkat ketika menghadapi konflik tersebut. Bagaimana nilai hidup akan meningkat jika semuanya hanya aman-aman saja?

Di dunia profesional pun demikian, solusi paling inovatif sering muncul dari kondisi yang dekat dengan konflik. Sebagaimana tempat kerja adalah lingkungan yang dinamis yang identik dengan pertumbuhan, perubahan, solusi, transisi, dan peningkatan. Konflik akan menjadi bagian penting dari kehidupan kerja sehari-hari. Sekali lagi apa keuntungan dari adanya konflik? Semakin

kita mengekspos diri kita dalam konflik, semakin baik kita dalam menanganinya. Sebut saja tentang kemampuan yang paling dibutuhkan di tahun 2020 menurut World Economic Forum. Selain negosiasi, kita butuh kemampuan manajemen SDM, koordinasi dengan orang lain, serta pemecahan masalah yang kompleks (*complex problem solving*), yang semuanya diasah dengan menghadapi konflik.

Bukan berarti sengaja menciptakan problem yang tidak perlu hanya untuk mencari manfaat. Akan tetapi, poinnya adalah agar kita berani menghadapi konflik, pertentangan, masalah, penolakan, dan hal bernada negatif yang tidak diharapkan itu.

C. The Art of Rejection

Pada prosesnya, dalam negosiasi apa pun selalu didapat orang-orang yang memenangkan situasi setelah keputusan dibuat. Kunci keberhasilan adalah mengingat bahwa segala sesuatu bisa dinegosiasikan dan untuk mendapatkan kesepakatan Anda harus mengajukan penawaran-penawaran. Sementara itu, keputusan dihasilkan ketika salah satu pihak mau mengalah dan bersedia sepakat dengan keputusan pihak lain (lihat kembali bab 'Memengaruhi Keputusan Orang Lain').

Anda tidak bisa menyalahkan orang lain, ketika hal-hal tidak berjalan baik. Negosiator yang tangguh tidak hanya bersikap proaktif, tapi juga menemukan cara untuk menyelesaikan transaksi. Mereka juga harus tetap fokus dan tidak mengandalkan keberuntungan atau orang lain.

Apabila kita berada dalam situasi konflik, artinya kita tidak hanya membuat orang lain menyesuaikan diri dengan kita dan perspektif kita, tetapi kita juga akan menyesuaikan diri dengan orang lain dan perspektif mereka. Semakin terbuka dan fleksibelnya kita, semakin baik reputasi yang kita kembangkan.

Sebenarnya Anda tidak harus mencintai konflik untuk menjadi seorang negosiator yang baik, tetapi Anda harus merasa nyaman dengan mendengar kata tidak. Dalam banyak situasi, kita mungkin tidak mendapatkan sesuatu yang kita inginkan pada usaha pertama. Negosiator hebat mengajukan pertanyaan sulit, berani menghadapi risiko, dan mungkin mendapatkan penolakan lebih banyak dari orang-orang pada umumnya. Bahkan, semakin cepat mendengar kata tidak, justru itu lebih baik.

Alih-alih kehilangan semangat atau rasa percaya diri, pahami hal positif yang bisa dipelajari dari penolakan pihak lain. Ketika seseorang mendapatkan jawaban ‘tidak’, itu berarti pihak

lain masih membutuhkan lebih banyak informasi. Penawarannya yang ditolak, bukan orangnya. Karena penolakan dalam negosiasi ini tidak bersifat pribadi.

Rasa takut terhadap penolakan bisa membuat orang enggan bertindak lebih berani dan akhirnya tidak ada reaksi dari pihak lain. Disadari atau tidak, semua orang pernah—dan bahkan perlu—menghadapi penolakan. Penolakan juga merupakan salah satu pembentuk mental yang kuat. Karena bisa jadi, yang tidak pernah mengalami penolakan adalah yang tidak mencoba melakukan apa-apa.

D. Hal-Hal Sepele yang Kadang Dilupakan

Selain beberapa hal yang telah disebutkan di atas, masih ada lagi hal-hal sepele yang kadang dilupakan. Mulai dari urusan senyum sampai dengan sikap yang bisa membuat orang terkesan. Berikut ini adalah penjelasan lengkapnya:

1. Tersenyum dengan Tulus

Pada dasarnya semua orang menginginkan teman baru. Ketika bertemu seseorang, hal pertama yang kita ingin tahu bukanlah apakah kita suka atau tidak dengan orang baru itu, tetapi

apakah mereka menyukai diri kita atau tidak. Tersenyum adalah cara terbaik untuk memberi tahu mereka bahwa Anda menyukainya. Dan bersikaplah tulus tentang hal itu, dan hindari senyum palsu.

2. Jadilah Diri Sendiri

Saran untuk menjadi diri sendiri sepertinya memang klise. Bukan semata-mata karena itu hal yang mudah. Lebih tepatnya, itu sangat mudah untuk dikatakan, tetapi tidak mudah dilakukan. Bagaimana sebenarnya cara paling tepat untuk menjadi diri sendiri?

Orang-orang bijak dari berbagai kalangan mungkin memiliki jawaban versinya sendiri-sendiri, di saat banyak orang lainnya tidak tahu bagaimana melakukannya. Menyadari bahwa kita semua adalah pemula dalam hal yang disebut tantangan baru dalam kehidupan, setidaknya kita bisa berusaha untuk tidak menyombongkan diri di depan orang lain.

3. Mengingat Nama Orang

Harus diakui bahwa manusia memiliki sifat keakuan yang kadang susah diperkirakan. Ini ada pengaruhnya dengan keinginannya untuk diperhatikan orang lain, setidaknya dengan

ingat namanya. Konon, bunyi nama Anda yang berasal dari suara orang lain adalah salah satu 'hal termanis' untuk didengar. Ketika Anda mengingat nama-nama orang yang Anda temui sebelumnya, itu membuat mereka merasa penting yang pada gilirannya membuat Anda lebih disukai. Ini tentu akan membantu proses negosiasi yang akan berlangsung.

4. Perlakukan Orang Seolah Dia Satu-Satunya

Ketika berbicara dengan seseorang, berikan perhatian penuh Anda. Berusahalah untuk mematikan semua gangguan, bahkan dari ponsel Anda. Jaga kontak mata yang konsisten dan tampilkan bahwa Anda benar-benar peduli pada orang yang Anda ajak bicara tersebut.

Tentunya tidak ada satu hal yang dapat Anda lakukan untuk membuat semua orang menyukai Anda, hanya karena tidak semua orang menyukai semua yang Anda lakukan. Akan selalu ada orang yang tidak sepakat, tidak suka, atau bahkan tidak peduli. Dan kabar baiknya, itu benar-benar bukan masalah.

5. Datang dengan Sikap Positif

Sikap Anda, bahkan sebelum bernegosiasi dengan siapa pun itu, akan membuat Anda

memeroleh setengah dari kemenangan. Ketika Anda berangkat dengan sikap dan pandangan positif, ekspresi bahagia, serta hanya menunjukkan energi positif, mereka pun akan merasakan itu. Ada atmosfer atau perasaan tertentu yang berubah pada suasana hati orang yang berinteraksi dengan Anda.

Lihatlah sebaliknya ke Anda sendiri dan katakan, "Apakah saya senang berbicara dengan orang-orang yang sedih dan sepertinya mereka memiliki banyak beban dalam pikiran mereka?" Bagaimana dengan orang-orang yang memiliki pembawaan ceria? Anda pikir mereka juga akan melakukan hal-hal yang sangat mengagumkan. Apakah Anda tidak ingin akrab dengan mereka, mendapatkan sebagian energi mereka, dan menghabiskan waktu bersama mereka.

The Power of Body Language

"What most important in communication is hearing what is not said." (Peter Drucker)

Seorang negosiator yang baik tak lain adalah seorang komunikator yang baik pula, dan komunikasi lebih dari apa-apa yang diucapkan dan bisa didengarkan. Tidak sedikit yang menganggap bahwa komunikasi hanyalah sebagai pertukaran informasi lisan atau tertulis. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa antara 70 hingga 90 persen dari komunikasi yang efektif adalah komunikasi nonverbal, misalnya melalui gestur tubuh.

Para pakar negosiasi umumnya menyarankan untuk—sebisa mungkin—bertemu secara langsung dengan rekan-rekan kita kapan saja jika memungkinkan daripada hanya mengandalkan koneksi via telepon atau internet. Meskipun media itu membuat lebih efisien, tapi tidak memperlihatkan isyarat visual dalam bahasa

tubuh, seperti halnya ketika pembicaraan tatap muka dilakukan.

Dengan kepekaan yang tinggi, hanya dengan memerhatikan ekspresi wajah, mereka yang bernegosiasi jadi lebih mudah membangun komunikasi yang satu frekuensi. Selain ekspresi wajah, gestur juga berpengaruh. Selanjutnya kita sebut sebagai bahasa tubuh (*body language*).

Tidak sedikit orang yang kemudian lalai untuk memerhatikan isyarat penting ini. Entah karena terlalu sibuk dengan apa yang ingin dikatakan atau dokumen yang disiapkan. Kenyataannya, banyak negosiator yang kehilangan peluang berharga hanya karena mereka tidak menangkap pesan nonverbal orang-orang yang berinteraksi dengannya.

A. Pilihan Kata dan Intonasi Bicara

Dalam berbagai situasi, penting untuk mengetahui bagaimana kita selalu bisa mengelola kondisi pikiran dan perasaan agar siap untuk menghadapi beberapa keadaan yang mungkin kurang menyenangkan dan tak terduga. Begitu juga saat menawarkan sesuatu. Salah satu tantangan terbesar seorang negosiator adalah masalah penggunaan diksi dan menunjukkan bahasa tubuh. Di saat yang sama, mereka perlu *self*

motivation yang kuat untuk bisa selalu memotivasi diri dan punya *goal* yang jelas.

Sangatlah penting untuk menguasai ilmu bahasa tubuh. Bahasa tubuh harus dipergunakan secara selaras dengan kata-kata yang digunakan. Sebelum Anda memahami pentingnya diksi, Anda bisa bayangkan saat Anda menjadi seorang pembeli yang minta informasi produk pada seorang *salesperson*, lalu dijawab dengan datar dan monoton. Sebagai pembeli, mungkin Anda akan menangkap pesan kalau si penjual sendiri tidak tertarik pada produk itu.

Ketika Anda menjadi seorang negosiator, sebaiknya tidak hanya fokus dengan diri sendiri, melainkan pada pihak lain juga. Misalnya saat berinteraksi dengan klien. Amati bahasa tubuh klien untuk bisa 'membaca' pikirannya. Ingat bahwa pihak lain itu bukan hanya sumber keuntungan, tapi mereka adalah seorang pribadi yang unik yang perlu diperhatikan.

B. Pahami Prinsip Mirroring

Bayangkan situasi ini, Anda berhadapan dengan orang di meja perundingan. Dua puluh menit kemudian, pembicaraan sepertinya berjalan

dengan sangat baik. Anda kebetulan memerhatikan bahwa Anda dan orang itu duduk di posisi yang sama, bersandar dengan kaki disilangkan. Lalu, dia mengikuti gerakan Anda. Merasa sadar diri, Anda bertanya-tanya, apakah Anda harus berpindah posisi?

Seorang negosiator yang jam terbangnya tinggi tentu banyak belajar tentang cara membaca bahasa tubuh dan menggunakan pengalaman yang didapatkan untuk keuntungan mereka. Jadi, apakah kita sudah membaca isyarat dan ekspresi masing-masing secara akurat? Bisakah kita mengoptimalkan bahasa tubuh kita demi keberhasilan negosiasi?

Daripada merasa malu atau konyol ketika Anda dan rekan saling meniru perilaku masing-masing, Anda harus 'memberi selamat kepada diri sendiri'. Situasi ini dikenal sebagai *mirroring*. Tampaknya itu adalah situasi yang membuat kita merasa nyaman dengan orang lain dan mendorong kita untuk saling memercayai. Perhatikan bahwa seorang negosiator yang sudah mengetahui manfaat peniruan gerak itu mungkin akan mencoba menggunakannya secara strategis, dan meniru gerakan Anda dengan sengaja untuk membangun hubungan.

Bangunlah hubungan sebelum bernegosiasi. Orang-orang cenderung menanggapi tindakan orang

lain dengan tindakan serupa. Penelitian dalam ilmu-ilmu sosial telah membuktikan demikian. Apabila seseorang bekerja sama dan memperlakukan partnernya dengan hormat, partner cenderung merespons dengan baik dan menunjukkan rasa hormat (*respectful*).

Pada saat seseorang mulai bicara dengan orang lain untuk menawarkan sesuatu, sadar atau tidak, ia akan mendapat sebuah reaksi yang unik ketika orang lain merasa nyaman. Hal itu terjadi saat berkomunikasi dengan orang yang satu frekuensi dalam pembicaraan. Sebenarnya, aktivitas atau tindakan yang Anda lakukan bisa berpengaruh ke lawan bicara. Ketika Anda antusias, orang lain juga antusias.

Anda mungkin sudah paham prinsip *mirroring*. Prinsip *mirroring* memiliki arti 'meniru'. Meniru disini bisa dari bahasa tubuh dan gerakan-gerakan yang menjadi ciri khas pada saat dia berbicara. Hal ini penting supaya lawan bicara menemukan kenyamanan pada saat berinteraksi.

Seperti apa senyum yang Anda tunjukkan? Lantas isyarat seperti apa yang sering Anda lihat dari orang di depan Anda? Posisi duduk seperti apa yang Anda pilih dan apakah rekan Anda terlihat merasa nyaman? Atau Anda bisa menambah daftar

pertanyaan yang lain untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana bahasa tubuh memberi efek positif.

C. Dalam Budaya yang Berbeda, Bahasa Tubuh Bisa Berarti Berbeda

Isyarat yang sama memiliki arti yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Seperti yang ditulis oleh Hui Zhou dan Tingqin Zhang dalam jurnal berjudul *Body Language in Business Negotiation*. Untuk isyarat 'datang ke sini', gerakan di China adalah sebuah tangan yang diulurkan ke arah orang itu, telapak tangan terbuka, jari-jarinya miring dalam gerakan memanggil, sedangkan di Amerika adalah tangan yang diulurkan ke arah orang, tangan dekat, telapak tangan ke atas, dengan jari telunjuk hanya bergerak maju mundur. Tanda OK—lingkaran yang dibentuk dengan ibu jari dan jari telunjuk—yang memiliki arti serupa di sebagian besar Eropa Barat, adalah penghinaan vulgar di Yunani; sebuah gerakan cabul di Brasil, negara-negara Mediterania, dan Italia Selatan; tanda untuk tindakan seks di beberapa negara Amerika Latin; dan dapat berarti 'Anda tidak berharga' di Perancis dan Belgia.

Seperti gerakan tangan, gerakan kepala pun berbeda dari satu budaya ke budaya lainnya.

Di Bulgaria, misalnya, orang-orang mungkin menganggukkan kepala mereka untuk menandakan 'tidak ada' dan menggelengkan kepala mereka untuk menandakan 'ya'. Jadi, gerakan bisa sangat membingungkan antarbudaya.

Tetapi, ada beberapa gerakan yang memiliki makna yang dipahami secara luas. Misalnya, ketukan jari atau 'bermain' dengan dasi atau rambut biasanya menandakan kegelisahan atau kebosanan. Sementara itu, kepalan tinju biasanya menunjukkan permusuhan atau agresi.

Spesialis dalam studi gerakan tubuh menekankan bahwa tidak ada gerakan tunggal yang membawa makna dalam dirinya sendiri. Isyarat yang baru saja didiskusikan tidak selalu berarti hal yang sama. Untuk memahami makna seseorang, perhatikan semua isyarat yang mereka kirim dan konteks di mana isyarat terjadi, bukan hanya satu isyarat saja. Ketika seseorang berkomunikasi dalam bahasa tertentu, umumnya disarankan untuk menggunakan perilaku nonverbal yang sesuai dengan bahasa tertentu.

D. Mencari Tahu Seberapa Jujur Orang di Depan Kita

Seseorang yang sedang berkata bohong—meski terpaksa—mungkin saja kesulitan ‘mengoordinasi’ pikiran dan perilakunya. Ia bermaksud mengatakan tidak, tapi sambil mengangguk. Orang yang tidak jujur juga terkadang lupa untuk mengatur gerakan tangan dan variasi nada bicara. Bisa saja alisnya terangkat atau matanya melebar spontan ketika pihak lain mengatakan hal-hal yang sebenarnya.

Sejauh ini, bagaimana Anda mengetahui apakah orang di depan Anda menunjukkan minat, penerimaan, atau kesepakatan? Mulailah dengan membaca sikap yang mudah terlihat seperti kontak mata, kepala mengangguk, senyuman, kecondongan badan ke depan, dan lain-lain. Lalu, bagaimana dengan sebaliknya?

Saat negosiasi berlangsung, tanda-tanda rasa tertekan bisa muncul disertai dengan sikap tidak nyaman. Sikap-sikap seperti; memalingkan muka, memicingkan mata, bersandar tidak antusias, mengerutkan kening, dan lain-lain bisa menandakan bahwa seseorang tersebut merasa bosan, tidak nyaman, atau defensif.

Bahasa tubuh bisa jadi mempunyai arti signifikan, atau justru tidak berarti sama sekali. Tergantung pada konteks di mana gerakan itu ditampilkan. Lebih dari itu, bahasa tubuh bisa jadi tidak berarti ketika pembicaraan dilakukan melalui telepon atau secara tertulis melalui surel. Sebagai contoh, seseorang yang duduk dengan lengan disilangkan ketika santai atau penuh perhatian, mengirimkan pesan yang sangat berbeda dari seseorang yang pertama kali menunjukkan gerakan tersebut setelah Anda membuat tawaran balik.

Tentu saja akan selalu ada aspek konteks yang tidak akan Anda sadari. Postur yang tegak dapat menjadi pertanda posisi tawar yang sulit atau mungkin hanya menunjukkan punggung yang kaku.

Satu hal lagi, jangan mengandalkan ekspresi nonverbal saja, saat menilai tentang seseorang dan bagaimana ia mempercayai Anda atau dapatkah ia dipercaya. Coba lontarkan pertanyaan yang sama dengan versi yang berbeda di beberapa titik dalam percakapan Anda. Lalu bandingkan tanggapan diberikan, adakah konsistensi di sana?

Kreativitas dalam Negosiasi

*"A man may die. Nations may rise and fall.
But an idea lives on." (John F. Kennedy)*

Kecerdasan dan kreativitas tidak terlepas satu sama lain, termasuk dalam kaitannya dengan kepentingan negosiasi. Kecerdasan identik dengan kemampuan untuk memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan, sedangkan kreativitas adalah tentang kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru melalui proses mental yang menghubungkan konsep-konsep yang ada.

Ide-idenya tidak harus revolusioner, tapi merupakan hasil pemikiran yang menghubungkan antarbeberapa hal yang tadinya tidak terhubung menjadi hal yang terkesan baru. Dalam dunia kreatif, ini sering dikenal dengan konsep *connecting the dots* yang dipopulerkan oleh Steve Jobs.

Demi hasil terbaik untuk semua pihak dalam negosiasi, kita butuh suatu hal yang mungkin tidak terlalu sering diperhatikan, yaitu kreativitas. Tujuannya adalah agar bisa berpikir di luar kotak (*out of the box*), membagi masalah ke dalam bagian-bagian kecil yang bisa dipecahkan, dan menemukan solusi baru yang unik. Kemudian, kita akan melihat bagaimana kemampuan untuk menciptakan solusi baru itu mampu memengaruhi kemampuan negosiasi yang dijalankan.

Meskipun banyak orang berpikir tentang kreativitas sebagai kemampuan untuk melukis, bermusik, membuat benda kerajinan, atau produkseni lainnya, kenyataannya, kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan dan mengenali ide-ide baru yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Untuk menjadi kreatif, kita harus dapat melihat hal-hal dengan cara baru atau dari perspektif yang berbeda.

Kreativitas dalam negosiasi berarti tentang bagaimana kita memahami persoalan yang dinamis dan juga inisiatif mengambil sikap, agar terhindar dari kejemuhan. Terkadang hal itu juga berlaku saat kita perlu pendekatan baru dalam membuka penawaran. Termasuk juga mencari umpan balik di setiap proses yang dijalani dan mencari masukan dari mereka yang terlibat dalam negosiasi.

A. Saat Intuisi Bekerja

Apabila kita mencari titik temu antara kreativitas dan strategi negosiasi efektif, kita akan lebih banyak membicarakan intuisi, yaitu saat kita menghadapi beberapa pilihan dan kemudian bisa langsung memilih, tanpa berpikir panjang. Meskipun begitu, sikap yang diambil bukan berarti gegabah dan terburu-buru. Sebagaimana kita tahu, beberapa situasi negosiasi membutuhkan respons yang cepat.

Inilah saat intuisi bekerja di mana ia muncul dan memberi ide-ide terkait apa yang harus kita lakukan. Apa itu intuisi? Jika melihat definisi dari *oxforddictionaries.com*, *intuition (noun)*: *The ability to understand something instinctively, without the need for conscious reasoning*. Kemampuan untuk memahami sesuatu secara naluriah, tanpa perlu 'alasan sadar' atau tanpa didahului dengan analisis yang disengaja.

Intuisi juga berasal dari informasi atau pengalaman yang pernah Anda alami sebelumnya, yang mana informasi tersebut berada di alam bawah sadar Anda. Untuk menjembatani kesenjangan (*gap*) antara bagian sadar dan tidak sadar dari pikiran kita, kuncinya ada pada pengalaman. Ketika intuisi bekerja, kita cenderung bersikap dengan dorongan alam bawah sadar.

Demikian juga saat memutuskan sesuatu, keputusan yang muncul seolah-olah tanpa harus dipikirkan dengan serius, tanpa harus mengingat kejadian yang pernah terjadi, tiba-tiba muncul begitu saja. Setiap orang memiliki intuisinya masing-masing, walaupun tidak semua orang percaya dengan intuisinya.

B. Seperti Apa Proses Kreatif saat Negosiasi Berlangsung?

Aspek kreativitas dalam negosiasi sering diabaikan atau diremehkan, karena banyak negosiator yang terpaku pada aspek kompetitif untuk memenangkan situasi. Padahal pendekatan kreatif juga penting dalam pengembangan strategi, rencana, dan tujuan negosiasi.

Untuk mengembangkan strategi dan taktik negosiasi yang kreatif, kita bisa memahami tentang proses kreatif itu sendiri. Bisa dibilang bahwa jalan panjang yang dibutuhkan otak manusia untuk menghasilkan ide baru yang inovatif telah dijelaskan. Nah, saat ada orang yang tiba-tiba mendapatkan ide *random*, inilah tahapan yang berlangsung:

1. Preparation (Persiapan)

Sering kali suatu masalah terlihat tidak bisa diatasi secara langsung. Setelah beberapa waktu berkonsentrasi, pikiran bisa diajak fokus pada masalah yang dihadapi. Dari situlah otak siap memulai tahap selanjutnya. Pada titik ini, otak sedang menggunakan perhatian, penalaran, dan mengumpulkan informasi.

2. Incubation (Inkubasi)

Inkubasi merupakan salah satu langkah dalam proses pemecahan masalah. Proses pemikiran bawah sadar yang terlibat dalam pemikiran kreatif sedang berjalan selama periode ini. Tahapan ini adalah situasi di mana seseorang mengalihkan perhatian sejenak dari permasalahan utama. Pada tahap ini kita tidak secara aktif menangani konflik yang dipertanyakan oleh kedua pihak negosiator. Lebih tepatnya, periode ini memungkinkan pemrosesan situasi yang tidak disadari.

3. Illumination (Iluminasi)

Setelah periode inkubasi, ide kreatif bisa muncul secara tiba-tiba. Hal-hal menjadi semakin jelas. Solusi yang mendadak muncul ini dikenal sebagai iluminasi. Beberapa orang

mengaku tiba-tiba terbesit gagasan yang luar biasa saat mereka tidak sengaja memikirkannya.

4. Verification (Verifikasi)

Tahap verifikasi ini tidak dapat terlepas dari proses berpikir kreatif. Hal ini menjadi penting karena ketika solusi sudah ditemukan, proses pengujian masih perlu dilakukan: apakah solusi itu benar atau tidak, apakah sudah efektif, dan apakah sudah memberi manfaat. Untuk menyampaikan suatu gagasan, seseorang memerlukan kemampuan berpikir kritis. (Sumber: Graham Wallas-'Art of Thought')

C. Brainstorming sebagai Pemicu Kreativitas

Harvard Business School pernah melaporkan hasil studi tentang pengaruh pelatihan kreativitas bagi negosiator di berbagai bidang. Negosiator yang telah menerima pelatihan kreativitas memiliki kinerja yang lebih baik daripada mereka yang belum/tidak. Hasilnya menunjukkan bahwa dengan mengarahkan para negosiator untuk pelatihan kreativitas dan mendukung ide-ide cemerlang mereka, khususnya dalam lingkup organisasi, itu dapat melihat peningkatan pada performa tim mereka.

Salah satu teknik yang digunakan untuk memicu kreativitas dalam kelompok adalah *brainstorming*. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas ide-ide dalam grup, tukar menukan ide bebas, dan meniadakan kritik.

Orang-orang yang bergerak di bidangnya mengakui bahwa masalah utama pada kreativitas dan proses negosiasi adalah tarik ulur antara pemikir kreatif, yang ide-idenya dipupuk melalui kerja individu. Padahal proses negosiasi sering melibatkan banyak orang di dalam tim, terkait interaksi interpersonal, dan berorientasi pada tujuan bersama.

Tantangan untuk kreativitas dalam negosiasi adalah untuk mencapai keseimbangan antara berbagai tipe pemikiran. Pada dasarnya, ini memungkinkan seorang individu untuk menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Seberapa seringkah Anda menganggap Anda tahu apa yang sebenarnya diinginkan oleh mitra negosiasi Anda? Untuk menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi ide-ide kreatif, harus dibuat tujuan yang jelas dari tahap negosiasi ini. Hal ini bertujuan untuk menciptakan dan menghasilkan sebanyak mungkin ide. Setiap pihak sebaiknya memahami dengan tegas bahwa tujuan sesi

brainstorming hanya untuk melihat sisi mana yang mungkin atau mungkin tidak mau dibicarakan lebih lanjut, tetapi ini bukan komitmen yang mutlak.

Pendekatan Berbeda untuk Situasi Berbeda

"People will not have time for you if you are always angry and complaining." (Stephen Hawking)

Meskipun Anda telah berhasil melakukan negosiasi dengan pihak sebelumnya, ternyata hal itu belum tentu akan berhasil dengan pihak yang lain. Dalam negosiasi, tidak ada formula yang cocok untuk semua keadaan. Terkadang Anda harus menganalisis setiap situasi. Lebih dahulu Anda harus mempelajari kecenderungan dari pihak lain itu; bagaimana karakter umum suku bangsa tempat ia berasal dan apa yang mereka pikirkan atau rasakan. Dengan demikian, Anda bisa lebih baik dalam melancarkan persuasi kepada mereka.

A. Tujuan yang Berbeda Membutuhkan Strategi yang Berbeda

Negosiasi bisa dipandang sebagai pengetahuan, berdasarkan teori, konsep, dan metode tertentu. Pada saat yang sama itu adalah seni, yang membutuhkan kepekaan terhadap perbedaan budaya, kemampuan untuk menjaga relasi, membangun dialog, dan juga terkait dengan skill psikologis.

Uniknya, ada hal-hal tertentu yang tidak akan Anda ketahui sampai Anda terlibat sendiri dengan pihak lain. Dengan kata lain, negosiasi merupakan sebuah proses yang dinamis dan interaktif. Tujuan yang berbeda, tentu saja membutuhkan strategi yang berbeda.

Meskipun kita bernegosiasi sepanjang waktu, sebagian besar dari kita tidak menyadarinya. Kita juga tidak selalu memiliki petunjuk bagaimana melakukannya dengan baik.

Gaya negosiasi berbeda-beda, umpamanya terkait dengan perbedaan gender dan budaya. Sifat-sifat kepribadian seperti keramahan dan keterbukaan bisa membantu atau justru membahayakan. Hal itu tergantung dengan siapa dan dalam situasi apa Anda bernegosiasi.

B. Negosiasi sesuai Kultur Masyarakatnya

Tentu ada banyak seni negosiasi yang berasal dari kultur masyarakat Indonesia. Tapi, kali ini saya ambil dua contoh saja dari dua kota yang pernah dan sedang saya tinggali sampai hari ini. Dua kota yang sering menjadi simbol budaya Jawa ini memiliki keunikan dalam hal negosiasi antarmasyarakatnya.

'Glembuk' dan 'Umuk', Seni Negosiasi ala Orang Jogja dan Solo

Tradisi *glembuk* orang Jogja tak lain adalah teknik diplomasi tradisional, saat seseorang terlihat mengalah, padahal sebenarnya hendak meraih sesuatu yang lebih besar. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan cara bermain manis di lidah dan memuji-muji di depan orang yang sedang ada kepentingan dengannya. Kadang hal itu merendahkan diri sendiri agar terhindar dari risiko.

Bagaimana dengan Solo? Seperti saat ibu-ibu arisan membahas keberhasilan anak-anaknya, kekayaan yang dimiliki, atau apa saja yang membanggakan dan membuat orang lain terkesan. Tapi, orang yang *umuk* tidak menghendaki kalau pamernya membuat orang lain jadi meminta sesuatu pada dirinya.

Kemudian, banyak yang mempersepsikan secara negatif istilah ini, seolah-olah *glembuk* adalah tipu daya semata. Padahal sesungguhnya bukan demikian. Sebagaimana juga *umuk*-nya orang Solo yang sudah ada sejak zaman kolonial. Konon, *umuk* itu awalnya merupakan sebuah gaya komunikasi demi mempertahankan kehormatan orang Jawa di tengah pergaulan dengan bangsa Eropa.

Satu hal yang perlu dipahami adalah tentu saja ini tidak bisa digeneralisasi. Tidak semua orang di Jogja maupun Solo punya kecenderungan sama, karena ini hanyalah satu bagian kecil dari kultur masyarakat.

Negosiator yang terampil akan menyesuaikan gaya mereka dengan keadaan dan tujuan khusus mereka. Mereka mengasah kemampuan sesuai dengan situasi, khususnya terkait kultur masyarakatnya.

Pertimbangkan untuk mengubah gaya Anda untuk mencapai tujuan tertentu mungkin terasa tidak nyaman pada awalnya, tetapi mengadaptasi gaya Anda dapat membantu Anda menjadi seorang negosiator yang lebih baik. Meskipun menyesuaikan, tapi tidak perlu berubah menjadi orang lain. Anda pun dapat berimprovisasi, mengubah gaya atau taktik Anda selama negosiasi apabila Anda mempelajari informasi baru selama proses itu berlangsung.

Skill Negosiasi: Laki-Laki versus Perempuan

"Sometimes, it takes a woman to bring out the best in a man." (Christopher McDougall, dalam Born to Run)

Dari sekian banyak pilihan gaya negosiasi yang berbeda-beda, yang ini sebaiknya jangan sampai kita abaikan. Kali ini berkaitan dengan perbedaan gender dan karakteristik yang menyertainya. Beberapa sudut pandang bisa membantu untuk menjawab pertanyaan mengenai cara gender memengaruhi negosiasi. Berbagai riset ilmiah pun dilakukan untuk menemukan perbedaan dan perbandingan negosiator laki-laki dan perempuan.

Di banyak budaya, laki-laki dibesarkan di lingkungan yang cenderung untuk bermain permainan kompetitif,

di mana fokusnya adalah mengalahkan lawan dan mendorong apa yang diinginkan. Hal itu merupakan faktor penting dalam kesuksesan di tengah persaingan yang didorong oleh berbagai motivasi, seperti mempertahankan diri untuk apa yang benar-benar diinginkan.

Sebuah penelitian yang dilakukan pada tahun 1990 oleh Deborah Tannen di Amerika Serikat menunjukkan bahwa seorang anak laki-laki dan perempuan bermain bersama dengan sangat berbeda. Anak laki-laki cenderung kepada permainan kompetitif dan bahkan terlibat dalam dialog kompetitif, di mana mereka mencoba menunjukkan bagaimana salah satu pihak lebih baik daripada yang lain. Interaksi mereka cenderung menekankan perbedaan di antara mereka.

Penelitian Deborah Tannen cenderung menekankan bahwa anak-anak perempuan menemukan kesamaan satu sama lain ketika bermain permainan. Bahkan, mereka akan bermain permainan yang menunjukkan kesamaan mereka daripada perbedaan. Ketika membahas suatu hal atau gagasan, perempuan cenderung tidak terlibat dalam 'oposisi'.

Dalam hal negosiasi, ternyata kita juga tidak bisa terlepas sepenuhnya dari urusan gender. Menurut Victoria Pynchon, seorang pengacara yang mengelola lembaga *She Negotiates Consulting and Training*,

gaya komunikasi yang digunakan oleh laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan di beberapa sisi.

Tentang Tujuan Negosiasi

Beberapa faktor penting yang memengaruhi cara laki-laki dan perempuan dalam negosiasi, salah satunya adalah cara pandang terkait relasi dengan orang lain. Perempuan lebih menekankan pada tujuan-tujuan interaksi, seperti aspek interpersonal dari negosiasi. Mereka mengedepankan empati, nilai-nilai, skill mendengarkan, dan orientasi kemenangan untuk kedua pihak (*win-win orientation*). Sementara itu, negosiator laki-laki lebih didorong oleh tujuan-tujuan spesifik yang memang disepakati sejak awal.

Laki-laki cenderung mendiskusikan fakta, menggunakan bahasa yang langsung dan tanpa basa-basi. Di sisi lain, perempuan akan menggunakan bahasa yang tidak langsung, mengajukan pertanyaan saat mengalami keberatan, memberikan arahan yang lebih sedikit, serta melihat negosiasi sebagai perilaku yang terjadi dalam sebuah hubungan tanpa bagian yang menandai kapan mulai dan berakhir.

Pertanyaan yang Diajukan

Perempuan lebih cenderung mengajukan pertanyaan terbuka yang memperoleh lebih banyak informasi. Sementara itu, laki-laki cenderung lebih nyaman saat meminta apa yang mereka inginkan, tanpa banyak memerhatikan kata-kata atau bahasa tubuh, seperti yang banyak diperhatikan oleh perempuan.

Pada umumnya, perempuan memanfaatkan percakapan sebagai sarana untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Sedangkan, laki-laki cenderung melihat percakapan sebagai cara efektif untuk bertukar informasi atau memecahkan masalah.

Empati dan Agresi

Perempuan sering diajarkan untuk menghargai hubungan manusia dan mungkin lebih peka dalam melihat sudut pandang orang lain daripada laki-laki, termasuk ketika mereka terlibat negosiasi tentang hal yang sama. Ini adalah tentang empati yang bisa menjadi kekuatan dalam negosiasi, ketika mencari titik-titik kesepakatan. Akan tetapi, pendekatan yang 'terlalu empatik' justru dapat

sedikit memperlambat para negosiator perempuan itu untuk mendapatkan *goal* ataupun kesepakatan yang semula mereka inginkan.

Bagaimana dengan laki-laki yang sering dikaitkan dengan maskulinitas? Mereka mungkin saja menjadi lebih agresif dan lebih mampu ‘bermain keras’ dalam negosiasi. Namun, yang perlu dipahami adalah: baik empati maupun agresi memiliki tempat tersendiri dalam negosiasi. Keduanya bukan tentang benar salah, asal kita harus tahu mana yang akan digunakan.

Faktor X sebelum Mencapai Kata Sepakat

“It is not just about salary either. We should negotiate for all the things that help us become the best version of ourselves.” (Myers Morgan)

Selain metode yang efektif untuk negosiasi, ada lagi faktor-faktor X yang berpengaruh. Pada hampir setiap perundingan, masing-masing pihak sudah semestinya bersiap dengan hal-hal di luar rencana, tidak terduga (*unexpected*), dan kemungkinan lain. Termasuk juga adanya pegecualian dalam segala sesuatu. Kira-kira apa saja faktor X yang berpengaruh sebelum mencapai kata sepakat? Sebagiannya mungkin terkesan sangat sepele, tapi ternyata memberi dampak yang berbeda.

A. Minuman Hangat Membuat Orang Lebih Bisa Menghargai

Sebuah studi pada tahun 2008 oleh Lawrence Williams dari University of Colorado dan John A. Bargh dari Yale University mendemonstrasikan bagaimana minuman hangat dapat membuat orang lain melihat kita dengan lebih baik. Bagaimana caranya? Dalam penelitian itu, para responden diundang untuk menghadiri lab penelitian dan menjawab kuesioner. Tetapi, sebelum memasuki lab, mereka disambut oleh seorang asisten yang memegang secangkir kopi hangat dan minuman dingin.

Asisten meminta para responden untuk memegang cangkir sambil menuliskan nama mereka di papan klip. Setengah dari mereka memegang secangkir kopi hangat, sedangkan separuh lainnya memegang minuman dingin. Kemudian, mereka dikawal ke lab penelitian dan diminta untuk menilai kepribadian orang asing berdasarkan berbagai karakteristik: murah hati, ramah, baik hati, dan lain-lain.

Mereka yang memegang kopi hangat menilai orang asing itu memiliki kepribadian yang lebih hangat daripada mereka yang telah minum minuman dingin. Selanjutnya, seorang psikolog

bernama Thalma Lobel mengatakan bahwa tekstur dan suhu benda-benda yang kita sentuh mampu memengaruhi perilaku kita. "Hanya dengan menyentuh objek (minuman) hangat itu bisa memengaruhi penilaian mereka," kata Lobel. Terlihat sepele, namun secangkir minuman hangat atau yang masih terdapat sedikit uap mengepul dapat membuat seseorang lebih menghargai orang lain.

B. 'Berinvestasi' dengan Pakaian yang Dikenakan

"The better I looked, the better I negotiated."
Demikianlah pengakuan dari pendiri Crazy Egg, Neil Patel kepada *forbes.com*. Ia tidak perlu menambah lebih banyak keberanian, kemauan keras, atau gaya tertentu, melainkan 'hanya' mengenakan pakaian yang lebih bagus.

"Saya menghabiskan banyak uang untuk pakaian \$162.301,42. Seberapa banyak saya dapat kembali? \$692.500. Saya mendapatkan ROI (*Return of Investment*) itu berdasarkan persepsi yang saya kembangkan melalui penampilan saya. Ketika saya mulai berpakaian lebih bagus, tingkat keberhasilan saya untuk negosiasi naik dari 25% menjadi 40%. Jadi, Anda pun harus coba 'mendandani' bagian

diri Anda sendiri untuk memenangkan negosiasi.” Begitulah kata Neil Patel di beberapa kesempatan lainnya. Sebab, penampilan yang rapi dan sopan—kadang disebut dengan penampilan menarik,—tak lain adalah wujud penghargaan pada diri sendiri, ketika kita bisa menghargai diri sendiri, begitu pula orang lain.

C. Kursi Keras versus Kursi Lembut

Kursi yang *lembut* membuat para negosiator menjadi lebih lembut pula. Apa artinya? Ini bisa menjadi informasi yang penting atau kabar baik, asal mampu menerapkannya dengan tepat. Pengaruh kursi empuk dan bagaimana negosiasi berjalan juga dibuktikan melalui penelitian ilmiah di mana sang peneliti meminta peserta untuk tawar-menawar harga mobil baru. Singkatnya, semua penawaran pertama ditolak dan mereka diminta untuk membuat penawaran kedua.

Sebuah temuan oleh Joshua M. Ackerman (MIT), Christopher C. Nocera (Harvard), dan John A. Bargh (Yale), menunjukkan bahwa “benda keras meningkatkan kekakuan dalam negosiasi.” Yang paling signifikan, negosiator di kursi empuk meningkatkan tawaran mereka hampir 40% lebih banyak daripada yang berada di kursi keras.

Singkatnya, kursi yang keras tidak mengubah persepsi pembeli terhadap mitra negosiasi mereka, itu pun membuat mereka kurang fleksibel dan sulit menawar.

D. Faktor Ego dan Kebanggaan pada Pihak Sendiri

Seringkali, orang-orang akan menolak untuk mengakui perasaan mereka karena takut kehilangan kemampuan untuk berpikir secara rasional atau bertindak secara strategis. Sebagaimana pikiran sering ‘tidak akur’ dengan perasaan. Pada titik tertentu orang akan bersikap ragu, terburu-buru, dan gegabah karena situasi mendesak. Sikap itu sering muncul sebagai ekspresi ketakutan atau kurangnya kepercayaan pada kemampuan diri untuk mendapatkan sesuatu yang (kita pikir) kita inginkan.

Padahal emosi negatif yang tidak dikelola dengan baik dapat dengan cepat membunuh kreativitas. Kabar baiknya kita selalu punya pilihan untuk mengelola, mengabaikan, atau bahkan mengalahkan emosi. Apabila kita dapat meningkatkan kemampuan kita untuk mengelola emosi kita dan merespons tanpa bersikap defensif, kita telah menempuh ‘jalan panjang’ negosiasi kreatif menuju hasil yang sama-sama untung.

Sebagian besar saran-saran seputar negosiasi berpusat pada kesalahan umum yang mungkin kita lakukan dan bagaimana menghindarinya. Sementara itu, perbedaan individu dalam hal kepribadian, kecerdasan, dan pandangan juga bisa memengaruhi negosiasi.

Alih-alih bermain strategi atau bahkan memaksakan kehendak agar pihak lain mengikuti keinginan kita, ternyata negosiasi juga tentang bagaimana membantu orang untuk memiliki kesadaran. Hambatan terbesar untuk mengembangkan kesadaran itu adalah faktor emosi, sesuatu yang mungkin jarang dibicarakan di forum yang belajar tentang negosiasi. Faktor emosi di sini terkait dengan ego.

Faktor ego dan kebanggaan pada pihak sendiri bisa menjadi hambatan utama untuk menyelesaikan pertentangan, sebab semua orang ingin memenangkan argumen yang dirasa benar. Pemahaman pada kepribadian masing-masing pihak yang terlibat akan memungkinkan untuk bersikap adil, bisa memberi dan menerima selama proses negosiasi tanpa terlalu mengecewakan salah satu pihak. Jangan biarkan ego atau harga diri Anda menghalangi pihak lain untuk melanjutkan komunikasi terkait penyelesaian masalah yang sedang berlangsung.

Kita semua memahami nilai-nilai positif tentang bersikap ramah dan sabar saat berfokus pada sasaran. Termasuk juga anjuran untuk bersikap hati-hati menggunakan kalimat saat berkomunikasi dengan individu yang sensitif. Akan tetapi, terkadang sulit untuk menjaga perasaan kita yang sebenarnya. Seberapa terampilkah kita dalam mengomunikasikan emosi?

Emosi Anda berperan penting dalam negosiasi karena memengaruhi perilaku, memberi energi, dan memungkinkan Anda memperkuat hubungan dengan orang-orang yang Anda ajak bernegosiasi. Akan tetapi, apabila kurang tepat dalam menyikapnya, hal itu justru akan menjauhkan dan merusak.

E. Yang Harus Dihindari dalam Negosiasi

Apakesalahan negosiasi yang biasa dilakukan oleh orang-orang? Menjual produk, alih-alih memenuhi kebutuhan, bertindak berdasarkan asumsi yang belum teruji, salah umpan pertanyaan serta tidak cukup serius mendengarkan, memaksakan diri, dan sebagainya. Bagaimana kita bisa bernegosiasi seperti seorang profesional tanpa merasa begitu bertentangan? Jika dari proses penyampaian maksud dan pemilihan kata-kata sudah tepat, orang

lain akan lebih mudah menerima. Masing-masing memahami keuntungan yang dihasilkan atas kesepakatan yang diambil.

Tapi bagaimana kalau negosiasi berjalan alot? Apalagi kalau faktor emosi sudah mengambil peran. Memang itu hal yang manusiawi, karena kita bukan robot atau mesin yang tanpa perasaan. Mengingat kepentingannya bukan hanya menyangkut diri sendiri, apalagi kalau untuk urusan profesionalisme, maka kemampuan mengendalikan diri dan tetap tenang adalah lebih penting dari pemahaman pada teori apa pun. Apa saja yang perlu dihindari dalam negosiasi?

1. Selalu Ingin Memenangkan Pendapat

Tanpa adanya *self control* yang baik, orang cenderung mudah menyalahkan, kurang empati, dan kurang menghormati pendapat orang lain. Di beberapa situasi pun mereka fokus pada keuntungan yang didapat oleh pihak sendiri, bukan pada pokok persoalan secara adil.

2. Cenderung Emosional

Masih terkait dengan nomor satu, yang perlu diperhatikan adalah pengendalian diri (*self control*) dan rasionalitas. Ketika orang tidak rasional, mereka pun menjadi relatif emosional.

Ketika mereka emosional, mereka tidak dapat mendengarkan dan bersikap objektif. Ketika mereka tidak dapat mendengarkan, mereka tidak dapat diyakinkan.

3. Menilai Negosiasi Sebagai Sebuah Konfrontasi

Dalam sebuah situs web tanya jawab Quora, Gary Vaynerchuk pernah menuliskan, '*People do not get that kindness is the best business strategy*'. Lanjutnya kemudian, "Ketika saya menjalani hidup saya sendiri, saya semakin menyadari betapa kebaikan adalah bagian besar [...] Ini bukan hanya tentang penjualan dan negosiasi. Bukan hanya melakukan apa yang Anda suka. Ini bukan hanya tentang keramaian. Itulah mengapa itu membuat saya sedih bahwa begitu banyak orang berpikir 'orang baik selesai terakhir'. Banyak yang belum memahami kebaikan itu adalah strategi bisnis terbaik. Begitu juga negosiasi, tidak semestinya menilai sebuah negosiasi sebagai sebuah konfrontasi. Perlakukan pihak lain sebagai orang-orang yang turut memecahkan masalah bersama."

4. Manipulasi dan Pemaksaan

Seperti halnya aktivitas transaksional seperti jual beli, saat bernegosiasi ataupun tawar-menawar suatu kepentingan, berarti

BAB 4

kita menjual gagasan. Bisa juga dipandang seperti prinsip ekonomi, pengorbanan tertentu untuk memperoleh hasil semaksimal mungkin. Tak lupa pada terbatasnya waktu untuk tetap menghasilkan kesepakatan yang menguntungkan semua pihak. *Maximum success in minimum time.* Meskipun begitu, melakukan negosiasi tentu tidak dilakukan dengan cara-cara negatif seperti manipulasi dan pemaksaan, semata-mata agar urusan cepat beres.

KESIMPULAN

"Remember, you win more when you solve other people's problems." (Tina Seelig)

Sebagian besar dari kita ingin menjadi negosiator yang lebih baik. Sebagian besar percaya bahwa mungkin keyakinan yang kita butuhkan untuk menjadi seorang negosiator yang lebih baik akan datang seiring dengan usia dan pengalaman.

Apa pun peran kita, hidup yang kita jalani ini penuh dengan negosiasi, entah hal besar maupun kecil. Kita bernegosiasi untuk meminta persetujuan, untuk tawaran pekerjaan, bernegosiasi dengan klien, negosiasi untuk harga yang terjangkau di pasar tradisional, untuk proyek terbaik, dan sebagainya.

Selain hal-hal serius terkait 'dunia luar', kita pun pulang ke rumah dan bernegosiasi dengan anggota keluarga tentang bagaimana seharusnya ruang tamu ditata, makanan apa yang akan dimasak untuk sarapan, serta bagaimana dan kapan anak-anak boleh bermain dengan gawai atau telepon pintar mereka.

Pada akhirnya kita tidak lagi bertanya-tanya tentang patokan baku soal bagaimana sebaiknya negosiasi dijalankan. Ada begitu banyaknya sumber yang memberi kita inspirasi untuk bernegosiasi secara efektif.

Dari sekian banyak tips dan panduan yang ada, memang lebih mudah dikatakan daripada dilakukan. Kabar baiknya adalah Anda bisa mendapatkan peluang untuk bernegosiasi setiap hari dan memiliki banyak kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan ini.

Pada intinya, untuk membuat kesepakatan yang saling menguntungkan, kita perlu mulai membuat tawaran, mendengarkan, berargumen, memberi feedback, melaksanakan kesepakatan, dan juga berkompromi. Memahami seni negosiasi berarti memahami bahwa semua orang memiliki pilihan bebas. Yang penting masing-masing menghargai proses yang ada.

Miliki gagasan spesifik yang ingin dicapai. Bagaimana bisa mendapatkan apa yang Anda inginkan, apabila Anda tidak memiliki gagasan spesifik dan jelas tentang

hasil yang ingin Anda capai. Jujurlah pada diri sendiri tentang apa yang Anda inginkan, dan itu tidak harus rumit. Berikut ini adalah poin-poin penting yang harus diperhatikan ketika Anda bernegosiasi:

1. Negosiasi adalah tentang komunikasi, hubungan, juga relasi dengan orang lain. Tidak hanya membuat perjanjian, tapi juga mengembangkan reputasi serta hubungan jangka panjang.
2. Kunci keberhasilan negosiasi apa pun adalah mendapatkan apa yang diinginkan tanpa membuat pihak lain merasa dirugikan.
3. Negosiator yang hebat siap menghadapi realita, jadi ketika kondisi berubah, intuisi mereka masih bisa mengambil peluang yang lain.
4. Dalam konteks apa pun, tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Jalani proses negosiasi dengan sepenuh hati dan dengan pikiran positif.
5. Anda memiliki posisi terbaik untuk bernegosiasi ketika pihak lain menghormati Anda, tidak hanya sebagai 'pihak lain' (entah itu pebisnis, klien, penjual, pembeli, bahkan politisi, atau peran apa pun), tetapi sebagai 'sesama manusia'.

DAFTAR PUSTAKA

- Diamond, Stuart. 2011. *Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life*. London: Penguin Books.
- Fisher, Roger, Bruce Patton, dan William Ury. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Rev. ed. New York: Penguin Books.
- Harrington, James. 2009. *Games, Strategies, and Decision Making*. New York: Worth Publisher.
- Lobel, Thalma. 2014. *Sensation: The New Science of Physical Intelligence*. Melbourne: Scribe.
- Patterson, Kerry. 2012. *Crucial Conversations: Tools for Talking when Stakes Are High*. New York: McGraw-Hill.
- Straffin, P. D. 1993. *Game Theory and Strategy*. Washington: The Mathematical Association of America.

Wallas, G. 1926. *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace and World.

Wibowo, Budhi. 2011. *Sukses Hidup Sehari-hari dengan Belajar 50 Taktik Negosiasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Situs Web

<<http://www.belajarpsikologi.com/>>

<<https://beta.theglobeandmail.com>>

<www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/1680>

<<https://www.emirates247.com/eb247/opinion/analysis/tips-to-build-trust-during-negotiation-2009-01-06-1.98453>>

<<https://www.entrepreneur.com>>

<<https://www.ethz.ch/en/news-and-events/eth-news/news/2013/11/negotiating-is-both-an-art-and-a-science.html>>

<<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/06/22/the-art-and-science-of-a-successful-negotiation/>>

<<https://hbr.org/2015/10/what-happens-to-your-brain-when-you-negotiate-about-money>>

<<https://www.hestanto.web.id/strategi-sukses-dalam-bernegosiasi/>>

<<https://www.history.com>>

<<https://www.karrass.com>>

<<https://www.philmjones.com>>

<<https://www.psychologytoday.com>>

<<https://www.quora.com/profile/Gary-Vaynerchuk>>

<<https://www.scienceofpeople.com/5-scientific-strategies-help-win-negotiations/>>

<<https://www.shenegotiates.com>>

<<https://www.theguardian.com/education/2002/mar/10/arts.highereducation>>

<https://www.ted.com/speakers/william_ury>

<<https://www.tero.com>>

<<https://www.thebusinessprofessor.com>>

<<https://www.weforum.org>>

PROFIL PENULIS



Restia Ningrum lahir di Wonogiri, 24 Mei 1992. Setelah lulus S1 dari Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2016, kemudian ia sempat tinggal di Jogja selama beberapa bulan. Saat ini, penulis berdomisili di Solo dan bekerja sebagai *content writer* di Lembaga Pelatihan Bisnis. Bersama beberapa temannya, perempuan yang kerap disapa Restia ini sedang membangun *Ublik.id*, sebuah platform media daring yang fokus membagikan konten positif untuk anak muda Indonesia.

Karya-karya Restia yang pernah terbit meliputi *Kumpulan Puisi Metafora Matematika* (UB Press, 2014), *Langit Lazuardi* (UB Press, 2015), *Antologi Mengeja Cahaya Surga* (Ar-Rijal Publishing), *Kerja Produktif Bukan Sibuk*

Kerja (Penerbit AHI, 2017), *Being Less Sensitive Person* (Penerbit AHI, 2017), *Being an Amazingly Creative Person* (Penerbit AHI, 2017), *Cara Ampuh Menjadi Pribadi yang Diterima & Disukai di Manapun dan Kapanpun* (Penerbit AHI, 2017), *Novel Malaikat Ketiga* (Stiletto Book, 2018), dan beberapa yang esai pernah dimuat di Koran Sindo.

Apabila Anda ingin mengenalnya lebih jauh, penulis dapat dihubungi melalui alamat surel; *restianingrum2405@gmail.com*, Instagram; *@restia.ningrum*, atau Whatsapp; 0823-2889-7598.

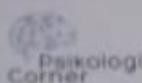
CARA AMPUH NEGOSIASI

Semua orang memiliki tujuan dan kepentingan. Untuk mewujudkannya, butuh kerja sama dengan orang lain. Secara naturiah, umumnya manusia akan bernegosiasi, meskipun tidak menyadarinya, untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Kemampuan negosiasi memang seringkali identik dengan hal-hal besar dan serius seperti bisnis, politik, kelompok-kelompok sosial, sampai masalah diplomasi antarnegara. Tapi, sebenarnya negosiasi berlangsung di hampir seluruh aktivitas manusia.

"Mengapa kita perlu negosiasi?" Barangkali pertanyaan itu lebih penting sebelum kita mencari tahu bagaimana negosiasi yang efektif. Apapun strateginya, seorang negosiator yang andal bisa membuat kesepakatan agar semua pihak yang terlibat mendapat solusi yang sama-sama menang (*win-win solution*).

Konon, antara laki-laki dan perempuan memiliki gaya negosiasi yang berbeda. Ada juga hal-hal yang sebaiknya dihindari saat negosiasi berlangsung. Apa saja itu? Temukan jawabannya di buku ini. Selamat membaca.



Psikologi
Corner

- www.anakhebatidonesia.com
- [@anakhebat_Indo](#)
- [@psikolog_ARI](#)
- [Anak Hebat Indonesia](#)
- admin@anakhebatidonesia.com

SELF IMPROVEMENT
ISBN : 978-602-0770-58-2



9786020770582
Harga R. Jambi : Rp. 55.500,00