

# MODUL IV



## *Negotiation & Conflict Resolution*

Oleh:

**Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M.**

**Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia  
Semester Ganjil 2022/2023**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I <i>The Nature of Negotiation</i> .....	3
BAB II <i>Strategy and Tactics of Distributive Bargaining</i> .....	10
BAB III <i>Strategy and Tactics of Integrative Negotiation</i> .....	21
BAB IV <i>Negotiation: Strategy and Planning</i> .....	34
BAB V <i>Ethics in Negotiation</i> .....	45
BAB VI Perception, Cognition, and Emotion.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	69

## **Modul IV**

### **Bagian I**

#### ***The Nature of Negotiation***

Negosiasi bukanlah sebuah proses yang hanya diperuntukkan bagi seorang diplomat yang terampil ataupun bagi pengacara yang handal, negosiasi dapat dilakukan oleh semua orang bahkan di lingkungan keluarga pun negosiasi dapat terjadi. negosiasi dapat terjadi karena beberapa alasan:

1. Untuk menyepakati bagaimana membagi atau membagi sumber daya yang terbatas, seperti pembagian tanah, uang, atau waktu.
2. Untuk menciptakan sesuatu yang baru, yang tidak dapat dilakukan oleh masing-masing pihak.
3. Untuk menyelesaikan masalah atau perselisihan antara para pihak yang bersangkutan.

Akan tetapi, terkadang orang gagal dalam melakukan negosiasi karena mereka tidak sadar sedang dalam situasi negosiasi. Orang-orang mungkin juga menyadari perlunya negosiasi, akan tetapi mereka malah melakukannya dengan buruk karena mereka tidak paham pada proses bernegosiasi dan tidak memiliki keterampilan negosiasi yang baik.

Negosiasi merupakan suatu bentuk pengambilan keputusan di mana dua pihak atau lebih berbicara satu sama lain dalam upaya menyelesaikan kepentingan mereka yang berlawanan. Bagi beberapa orang, tawar menawar disamakan dengan negosiasi padahal kedua situasi ini sangat berbeda. Pada situasi tawar-menawar akan ada pihak yang menang dan kalah dan kegiatan ini biasanya dilakukan pada harga barang di pasar atau membeli sesuatu. Sedangkan negosiasi merujuk pada situasi *win-win solution*, seperti yang terjadi ketika para pihak mencoba mencari solusi yang dapat diterima bersama untuk masalah yang kompleks. Artinya, kedua belah pihak harus mendapatkan hak yang sama rata atau adil dalam memecahkan masalah tersebut.

Banyak orang beranggapan bahwa inti dari negosiasi adalah proses memberi dan menerima yang digunakan untuk mencapai kesepakatan. Meskipun proses memberi dan menerima itu sangat penting, negosiasi adalah proses sosial yang sangat kompleks banyak faktor terpenting yang membentuk hasil negosiasi tidak terjadi selama negosiasi hal itu terjadi sebelum para pihak mulai bernegosiasi, atau membentuk konteks seputar negosiasi.



### ***Characteristics of a Negotiation situation***

Negosiasi merupakan proses antara dua atau lebih orang yang berusaha menyelesaikan kepentingan mereka yang berlawanan. Situasi negosiasi pada dasarnya memiliki karakteristik yang sama, contoh situasi tersebut seperti negosiasi bisnis antara pembeli dan penjual atau tenaga kerja dan manajemen. Terdapat tiga karakteristik yang umum untuk semua situasi negosiasi, yaitu :

1. Dua belah pihak atau lebih, yaitu, dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi.
2. Ada konflik kebutuhan dan keinginan antara dua pihak atau lebih, yaitu apa yang diinginkan belum tentu apa yang diinginkan pihak lain dan pihak lain harus mencari cara untuk menyelesaikan konflik tersebut.
3. Para pihak bernegosiasi berdasarkan pilihan. Artinya, mereka bernegosiasi karena mereka pikir mereka bisa mendapatkan kesepakatan yang lebih baik dengan bernegosiasi daripada dengan hanya menerima apa yang pihak lain akan berikan secara sukarela atau biarkan mereka memilikinya.
4. Saat bernegosiasi, kita mengharapkan proses "memberi-dan-menerima" yang merupakan dasar pemahaman tentang kata "negosiasi". Harapannya kedua belah pihak akan mengubah atau menjauh dari pernyataan pembukaan, permintaan, atau tuntutan mereka. Meskipun kedua belah pihak mungkin pada awalnya berdebat dengan keras untuk apa yang mereka inginkan masing-masing mendorong pihak lain untuk bergerak lebih dulu dan pada akhirnya kedua belah pihak akan mengubah posisi pembukaan mereka untuk mencapai kesepakatan.
5. Para pihak lebih memilih untuk bernegosiasi dan mencari kesepakatan daripada bertengkar secara terbuka, memiliki satu pihak mendominasi dan yang lain menyerah, memutuskan kontak secara permanen, atau membawa perselisihan mereka ke otoritas yang lebih tinggi untuk menyelesaikannya.
6. Negosiasi yang berhasil melibatkan pengelolaan barang berwujud (misalnya, harga atau ketentuan perjanjian) dan juga penyelesaian barang tak berwujud.

### ***Interdependence***

Salah satu karakteristik utama dari situasi negosiasi adalah bahwa para pihak saling membutuhkan untuk mencapai tujuan atau hasil yang mereka sukai. Mereka harus berkoordinasi satu sama lain untuk mencapai tujuan mereka sendiri, atau mereka memilih

untuk bekerja sama karena hasil yang mungkin lebih baik daripada yang dapat mereka capai dengan bekerja sendiri. Ketika para pihak bergantung satu sama lain untuk mencapai hasil yang mereka sukai, mereka saling bergantung.

Sebagian besar hubungan antar pihak dapat dicirikan dengan salah satu dari tiga cara: independen, bergantung, atau saling bergantung. Pihak independen mampu memenuhi sendiri kebutuhannya tanpa bantuan dan bantuan orang lain; mereka bisa relatif tidak terikat, acuh tak acuh, dan tidak terlibat dengan orang lain. Pihak yang bergantung harus mengandalkan orang lain untuk apa yang mereka butuhkan; karena mereka membutuhkan bantuan, kebajikan, atau kerja sama dari pihak lain, pihak yang bergantung harus menerima dan mengakomodasi keinginan dan keistimewaan penyedia tersebut.

### ***Types of Interdependence Affect Outcomes***

Ketika tujuan dari dua orang atau lebih saling berhubungan sehingga hanya satu orang yang dapat mencapai tujuan tersebut seperti menjalankan perlombaan di mana hanya akan ada satu pemenang hal ini merupakan situasi kompetitif yang dikenal sebagai situasi *zero-sum* atau distributif, di mana "individu begitu terkait bersama sehingga ada korelasi negatif antara pencapaian tujuan mereka. Situasi bernegosiasi juga terdapat batasannya sehingga jika satu orang telah mencapai tujuannya, pencapaian tujuan orang lain akan diblokir, namun Ketika tujuan pihak terkait mencapai tujuan dari satu orang yang membantu orang lain untuk mencapai mereka tujuan, itu adalah situasi yang saling menguntungkan, juga dikenal sebagai situasi *non-zero-sum* atau integratif, di mana terdapat korelasi positif antara pencapaian tujuan kedua belah pihak.

### ***Alternatives Shape Interdependence***

Para pihak memilih untuk bekerja sama karena kemungkinan hasil lebih baik daripada apa yang mungkin terjadi jika mereka tidak bekerja sama. Oleh karena itu, dengan saling mengevaluasi ketergantungan pada keinginan alternatif untuk bekerja sama. Mereka menyebut dengan menggunakan alternatif BATNA (akronim untuk alternatif terbaik untuk kesepakatan yang dinegosiasikan) BATNA mungkin menawarkan kemandirian, ketergantungan, atau saling ketergantungan dengan orang lain. Kemudian juga menyarankan bahwa negosiator perlu memahami BATNA mereka sendiri dan BATNA pihak lain. Nilai BATNA seseorang selalu relatif terhadap kemungkinan penyelesaian yang tersedia dalam negosiasi saat ini.

### ***Mutual Adjustment***

Ketika pihak-pihak saling bergantung, mereka harus menemukan cara untuk menyelesaikan perbedaan mereka. Kedua belah pihak dapat mempengaruhi hasil dan keputusan pihak lain, dan hasil serta keputusan mereka sendiri dapat dipengaruhi oleh pihak lain. Penyesuaian timbal balik ini berlanjut selama negosiasi karena kedua belah pihak bertindak untuk mempengaruhi satu sama lain. Penting untuk disadari bahwa negosiasi adalah proses yang berubah seiring waktu, dan penyesuaian bersama adalah salah satu penyebab utama perubahan yang terjadi selama negosiasi.

### ***Mutual Adjustment and Concession Making***

Negosiasi sering kali dimulai dengan pernyataan posisi pembukaan. Masing-masing pihak menyatakan proposal penyelesaian yang paling disukai, berharap pihak lain akan menerimanya begitu saja, tetapi tidak benar-benar percaya bahwa jawaban "ya" yang sederhana akan datang dari pihak lain (ingat elemen definisi utama negosiasi kami sebagai harapan memberi- dan-ambil). Jika proposal tidak segera diterima oleh pihak lain, negosiator mulai mempertahankan proposal awal mereka sendiri dan mengkritik proposal orang lain. Jawaban setiap pihak biasanya menyarankan perubahan pada proposal pihak lain dan mungkin juga berisi perubahan pada posisinya sendiri.

### ***Two Dilemmas in Mutual Adjustment***

Memutuskan bagaimana menggunakan konsesi sebagai sinyal ke pihak lain dan mencoba membaca sinyal di konsesi pihak lain bukanlah tugas yang mudah, terutama ketika ada sedikit kepercayaan di antara negosiator. Dua dari dilema yang dihadapi semua negosiator, diidentifikasi oleh Harold Kelley, membantu menjelaskan mengapa demikian. Dilema pertama, dilema kejujuran, menyangkut seberapa banyak kebenaran yang disampaikan kepada pihak lain. Disisi lain, dengan tidak memberi tahu orang lain apa pun tentang kebutuhan dan keinginan Anda dapat menyebabkannya jalan buntu. Dilema kedua Kelley adalah dilema kepercayaan: Seberapa banyak negosiator harus mempercayai apa yang dikatakan pihak lain kepada mereka?

### ***Value Claiming and Value Creation***

Terdapat dua jenis situasi yang saling bergantung *zero-sum* dan *non-zero-sum*. Situasi *zero-sum* atau distributive adalah situasi di mana hanya ada satu pemenang atau di mana para pihak berusaha untuk mendapatkan bagian yang lebih besar atau bagian dari sumber daya tetap, seperti jumlah bahan mentah, uang, waktu, dan sejenisnya. Sebaliknya, situasi *non-zero-sum* atau *integrative* atau *mutual gain* adalah situasi di mana banyak orang dapat mencapai tujuan dan sasaran mereka. Untuk tujuan ini, negosiator biasanya menggunakan strategi dan taktik menang-kalah. Pendekatan negosiasi ini disebut tawar-menawar distributif menerima kenyataan bahwa hanya ada satu pemenang mengingat situasi dan mengejar suatu tindakan untuk menjadi pemenang itu. Tujuan dari negosiasinya adalah untuk mengklaim nilai yaitu, melakukan apa pun yang diperlukan untuk mengklaim hadiah, mendapatkan bagian terbesar dari hadiah, atau mendapatkan potongan sebesar mungkin.

Akan sederhana dan elegan jika kita dapat mengklasifikasikan semua masalah negosiasi ke dalam salah satu dari dua jenis ini dan menunjukkan strategi dan taktik mana yang sesuai untuk setiap masalah. Implikasinya sebagai berikut:

1. Negosiator harus mampu mengenali situasi yang membutuhkan lebih dari satu pendekatan daripada yang lain.
2. Negosiator harus serba bisa dalam kenyamanan dan penggunaan kedua pendekatan strategis utama.
3. Persepsi negosiator terhadap situasi cenderung bias melihat masalah lebih distributif / kompetitif daripada yang sebenarnya.

Perbedaan utama antara negosiator:

1. Perbedaan minat. Jarang menghargai semua item dalam negosiasi secara setara.
2. Perbedaan penilaian tentang masa depan. Nilai masa depan suatu barang.
3. Perbedaan toleransi risiko. Berbeda dalam jumlah risiko yang mereka nyaman.
4. Perbedaan preferensi waktu. Berbeda pendapat bagaimana waktu mempengaruhi mereka.

Namun, perbedaan dapat dilihat sebagai hal yang tidak dapat diatasi, dan dalam hal ini menjadi penghalang untuk mencapai kesepakatan. Mengelola konflik adalah fokus dari bagian selanjutnya.



Konflik merupakan konsekuensi potensial dari hubungan yang saling bergantung adalah konflik. Konflik dapat diakibatkan oleh kebutuhan yang sangat berbeda dari kedua pihak atau dari kesalahpahaman. Konflik dapat didefinisikan sebagai "ketidaksepakatan atau pertentangan yang tajam, seperti kepentingan, ide, dll." dan mencakup "perbedaan kepentingan yang dirasakan, atau keyakinan bahwa aspirasi para pihak saat ini tidak dapat dicapai secara bersamaan". Terdapat beberapa Tingkat Konflik yaitu :

1. Konflik intrapersonal. Terjadi dalam individu. (Ide, pemikiran, emosi, dan nilai).
2. Konflik interpersonal. Tingkat konflik utama kedua adalah antar individu.
3. Konflik intra kelompok. Ada di dalam kelompok (anggota tim, keluarga dan kelas).
4. Konflik antar kelompok. (kelompok etnis dan negara yang bertikai)

Fungsi dan Disfungsi Konflik;

1. Gol kompetitif, Pihak bersaing sehingga keduanya tidak dapat disimulasikan
2. Mispersepsi, kecenderungan menafsirkan orang atau suatu peristiwa untuk melawan.
3. Emosionalitas, konflik menjadi emosional saat pihak cemas, marah, dan frustrasi.
4. Komunikasi menurun, komunikasi yang produktif berkurang dengan adanya konflik.
5. Masalah kabur, perselisihan menjadi kabur dan kurang terdefinisi dengan baik.

Fungsi dan Manfaat Konflik

1. Membahas konflik membuat anggota organisasi lebih sadar dan mampu mengatasi masalah.
2. Konflik menjanjikan perubahan dan adaptasi organisasi.
3. Konflik memperkuat hubungan dan meningkatkan moral.
4. Konflik meningkatkan kesadaran diri dan orang lain.
5. Konflik meningkatkan perkembangan pribadi. Manajer mencari tahu bagaimana gaya

### ***Effective Conflict Management***

Banyak kerangka kerja untuk mengelola konflik telah disarankan, dan inventaris telah diusulkan dibangun untuk mengukur kecenderungan negosiator untuk menggunakan pendekatan ini. Terdapat 5 poin utama yang menggunakan kerangka yang diusulkan oleh *Dean Pruitt, Jeffrey Rubin, dan S. H. Kim.*

1. *Contending* (atau dapat disebut *competing* atau *dominating*) adalah strategi di kanan bawah sudut. Aktor yang mengejar strategi bersaing mengejar hasil mereka sendiri dengan kuat dan menunjukkan sedikit perhatian apakah pihak lain mendapatkan hasil yang diinginkannya.
2. *Yielding* (atau dapat disebut *accommodating* atau *obliging*) adalah strategi di kiri atas sudut. Aktor yang mengejar strategi hasil menunjukkan sedikit minat atau perhatian apakah mereka mencapai hasil mereka sendiri, tetapi mereka cukup tertarik pada apakah pihak lain mencapai hasilnya.
3. *Inaction* (atau dapat disebut *avoiding*) adalah strategi di sudut kiri bawah. Aktor yang mengejar strategi kelambanan menunjukkan sedikit minat pada apakah mereka mencapai hasil mereka sendiri.
4. *Problem solving* (atau dapat disebut *collaborating* atau *integrating*) adalah strategi di sudut atas kanan. Aktor yang mengejar strategi pemecahan masalah menunjukkan perhatian tinggi untuk mencapai hasil mereka sendiri dan perhatian tinggi apakah pihak lain mencapai hasil mereka sendiri. Dalam pemecahan masalah, kedua pihak secara aktif melakukan pendekatan untuk memaksimalkan hasil bersama dari konflik.
5. *Compromising* Sebagai manajemen konflik strategi, ini mewakili upaya moderat untuk mengejar hasil sendiri dan upaya moderat untuk membantu pihak lain mencapai hasilnya.

### ***Strategy and Tactics of Distributive Bargaining***

Dalam tawar-menawar distributif, tujuan dari salah satu pihak biasanya bersifat fundamental dan bertentangan langsung dengan tujuan pihak lain. Saat melakukan tawar-menawar biasa sumber dayanya bersifat tetap dan terbatas dan kedua belah pihak akan memaksimalkan bagian mereka. Akibatnya, masing-masing pihak akan menggunakan strategi dan taktik untuk memaksimalkan bagian hasilnya. Salah satu strategi yang perlu diketahui oleh para pihak adalah menjaga informasi dengan hati-hati. Negosiator hanya akan memberikan informasi kepada pihak lain jika memberikan keuntungan strategis. Sementara itu, informasi dari pihak lain sangat diharapkan untuk meningkatkan kekuatan negosiasi. Perundingan distributif pada dasarnya merupakan persaingan tentang siapa yang akan mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya yang terbatas itu, yang seringkali dalam bentuk uang. Apakah salah satu atau kedua pihak mencapai tujuan mereka akan bergantung pada strategi dan taktik yang akan mereka gunakan.

Ada tiga alasan mengapa setiap negosiator harus memahami tawar-menawar distributif. Pertama, negosiator menghadapi beberapa situasi saling bergantung yang bersifat distributif, dan untuk melakukannya dengan baik mereka perlu memahami bagaimana mereka akan melakukannya. Kedua, karena banyak orang menggunakan strategi dan taktik tawar-menawar distributif hampir secara eksklusif, semua negosiator perlu memahami bagaimana melawan efek mereka. Ketiga, setiap situasi negosiasi berpotensi membutuhkan keterampilan tawar-menawar distributif ketika berada pada tahap ‘nilai-klaim’. Negosiasi integratif berfokus pada cara-cara untuk menciptakan nilai tetapi juga mencakup tahap klaim, di mana nilai yang diciptakan didistribusikan. Dalam memahami strategi dan taktik distributif merupakan hal penting dan sangat berguna, akan tetapi negosiator perlu menyadari bahwa taktik ini juga dapat menjadi kontraproduktif, mahal, dan mungkin tidak berhasil. Seringkali mereka menyebabkan pihak yang bernegosiasi terlalu fokus pada perbedaan mereka sehingga mereka mengabaikan kesamaan mereka.

### ***The Distributive Bargaining Situation***

Titik target, titik resistensi dan penawaran awal dalam memainkan peranan penting pada tawar menawar distributif. Titik target mempengaruhi hasil negosiasi dan kepuasan negosiator terhadap hasilnya, membuka penawaran awal memainkan peranan penting dalam mempengaruhi hasil negosiasi, titik resistensi memainkan peranan yang sangat penting sebagai peringatan atau keberadaan taktik kompetitif. Kedua pihak dalam negosiasi harus menetapkan titik awal, target, dan penolakan mereka sebelum memulai negosiasi. Poin awal sering kali terdapat dalam pernyataan pembukaan yang dibuat oleh masing-masing pihak (yaitu, harga daftar penjual dan penawaran pertama pembeli). Titik target biasanya dipelajari atau disimpulkan saat negosiasi sedang berlangsung. Orang biasanya menyerahkan margin antara titik awal dan titik target saat mereka membuat konsesi. Titik penolakan, titik di mana seseorang tidak akan pergi dan lebih suka memutuskan negosiasi, tidak diketahui pihak lain dan harus dirahasiakan. Salah satu pihak mungkin tidak mempelajari poin penolakan pihak lain bahkan setelah negosiasi yang berhasil berakhir, dan sering kali mungkin meremehkan jumlah yang akan dibayar atau diterima pihak lain. Setelah negosiasi yang gagal, satu pihak dapat menyimpulkan bahwa titik penolakan pihak lain mendekati penawaran terakhir yang bersedia dipertimbangkan pihak lain sebelum negosiasi berakhir. Titik awal dan titik perlawanan negosiator biasanya disusun dalam urutan terbalik, dengan titik resistensi menjadi harga tinggi untuk pembeli dan harga rendah untuk penjual.

### ***The Role of Alternatives to a Negotiated Agreement***

Selain membuka tawaran, poin target, dan poin perlawanan, negosiator perlu mempertimbangkan apa yang akan mereka lakukan jika mereka tidak dapat mencapai kesepakatan dengan pihak lain. Apa alternatif terbaik mereka untuk kesepakatan yang dinegosiasikan (BATNA)? Apa alternatif terburuk mereka untuk kesepakatan yang dinegosiasikan (WATNA)? Dalam beberapa negosiasi, para pihak hanya memiliki dua pilihan mendasar: (1) mencapai kesepakatan dengan pihak lain atau (2) tidak mencapai penyelesaian sama sekali. Namun, dalam negosiasi lain, salah satu atau kedua pihak mungkin memiliki kemungkinan kesepakatan alternatif dengan pihak lain.

BATNA adalah alternatif terbaik negosiator untuk mencapai kesepakatan dan seringkali kurang menarik daripada kesepakatan yang disukai. Negosiator yang memiliki BATNA yang kuat (Fisher, Ury, dan Patton, 1991), yang merupakan alternatif yang sangat positif untuk kesepakatan yang dinegosiasikan, akan memiliki lebih banyak kekuatan selama negosiasi dan karenanya harus dapat mencapai lebih banyak tujuan mereka. BATNA yang kuat juga dapat memengaruhi bagaimana negosiasi terungkap. Negosiator dengan BATNA yang lebih kuat, lebih mungkin untuk membuat penawaran pertama dalam negosiasi dan tampak menegosiasikan hasil yang lebih baik. Manfaat positif dari BATNA yang baik tampak sangat kuat ketika kisaran tawar-menawar kecil, karena negosiasi dengan kisaran tawar yang lebih kecil lebih banyak kompetitif dan cenderung tidak menghasilkan kesepakatan.

### ***Settlement Point***

Proses dasar tawar-menawar distributif adalah mencapai penyelesaian dalam kisaran tawar-menawar positif. Tujuan kedua belah pihak adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin jangkauan tawar-menawar yaitu, untuk mencapai kesepakatan sedekat mungkin dengan titik perlawanan pihak lain.

Kedua belah pihak dalam tawar-menawar distributif tahu bahwa mereka mungkin harus puas dengan kurang dari apa yang mereka lebih suka (titik target mereka), tetapi mereka berharap bahwa perjanjian akan lebih baik daripada titik perlawanan mereka sendiri. Agar kesepakatan terjadi, kedua belah pihak harus percaya bahwa penyelesaian, meskipun hasil yang diharapkan tidak sesuai. Akan tetapi, bisa saja hal tersebut merupakan yang terbaik bagi kedua belah pihak. Keyakinan ini penting, baik untuk mencapai kesepakatan maupun untuk memastikan dukungan terhadap perjanjian setelah negosiasi berakhir. Negosiator yang tidak berpikir mereka mendapat kesepakatan terbaik, atau yang percaya bahwa mereka kehilangan sesuatu dalam kesepakatan, dapat mencoba untuk keluar dari perjanjian nanti atau menemukan

cara lain untuk mendapatkan kembali kerugian mereka.

### ***Discovering the Other Party's Resistance Point***

Semakin banyak negosiator belajar tentang target pihak lain, titik perlawanan, motif, perasaan percaya diri, dan sebagainya, semakin mampu ia akan mencapai kesepakatan yang menguntungkan. Pada saat yang sama, jika tidak ingin pihak lain memiliki informasi tertentu tentang Anda. Titik perlawanan Anda, beberapa target Anda, dan informasi rahasia tentang posisi strategis yang lemah atau kerentanan emosional lebih baik untuk disembunyikan. Atau mungkin ingin pihak lain memiliki informasi tertentu beberapa di antaranya faktual dan benar, beberapa di antaranya berusaha untuk memimpin pihak lain untuk percaya hal-hal yang menguntungkan bagi Anda. Masing-masing pihak ingin mendapatkan beberapa informasi dan menyembunyikan informasi lain. Masing-masing pihak juga tahu bahwa pihak lain ingin mendapatkan dan menyembunyikan informasi. Akibat komunikasi ini bisa menjadi kompleks.

### ***Influencing the Other Party's Resistance Point***

Inti dari perencanaan strategi dan taktik untuk tawar-menawar distributif adalah menempatkan titik perlawanan pihak lain dengan titik perlawanan anda sendiri. Faktor penting dalam membentuk pemahaman orang lain adalah pemahaman orang lain tentang situasi Anda sendiri.

Ada empat proposisi utama untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor ini dapat mempengaruhi proses tawar-menawar distributif yaitu:

1. Semakin tinggi perkiraan pihak lain tentang biaya keterlambatan atau kebuntuan Anda, semakin kuat titik resistensi pihak lain.
2. Semakin tinggi perkiraan pihak lain tentang biaya keterlambatan atau kebutuhannya sendiri, semakin lemah titik resistensi pihak lain tersebut. Semakin seseorang membutuhkan kesepakatan, semakin dia akan menetapkan titik resistensi.
3. Semakin sedikit pihak lain menilai suatu masalah, semakin rendah titik resistensi mereka.
4. Semakin banyak pihak lain percaya bahwa Anda menghargai suatu masalah, semakin rendah titik resistensi mereka.

### ***Tactical Tasks***

Dalam strategi dasar tawar-menawar distributif, ada empat tugas taktis penting yang berkaitan dengan target, poin resistensi, dan biaya mengakhiri negosiasi untuk negosiator dalam situasi perundingan distributif, yaitu:

### **1. Menilai target pihak lain, titik resistensi, dan biaya untuk mengakhiri negosiasi.**

Langkah pertama yang penting bagi seorang negosiator adalah untuk memperoleh informasi tentang target dan poin perlawanan pihak lain. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apa yang sebenarnya ingin dicapai pihak lain, serta berapa banyak yang bersedia mereka bayarkan. Ada dua jenis penilaian dalam hal ini yaitu penilaian langsung dan tidak langsung. Penilaian tidak langsung berarti menentukan informasi apa seorang individu yang kemungkinan digunakan untuk menetapkan target dan poin-poin perlawanan dan bagaimana dia menginterpretasikan informasi ini.

### **2. Mengelola impresi pihak lain.**

Tugas taktis bagi seorang negosiator adalah mengendalikan informasi mengenai target dan poin resistensi namun secara bersamaan informasi tersebut dapat membentuk kesan yang disukai oleh mereka.

Kegiatan Penyaringan. Kegiatan ini menyajikan banyak hal untuk dinegosiasikan, tetapi hanya beberapa di antaranya yang sangat penting bagi negosiator. Aksi langsung untuk mengubah impresi. Salah satu metode yang digunakan negosiator untuk menyajikan fakta yang akan meningkatkan posisi mereka adalah presentasi selektif, hal itu juga membentuk kesan negosiator sebagai pemimpin.

### **3. Mengubah persepsi pihak lain**

Seorang negosiator dapat mengubah dan membuat tuntutan menjadi kurang menarik atau lebih menarik. Salah satu pendekatan untuk mengubah persepsi adalah dengan menafsirkan bagi pihak lain apa hasil dari usulannya. Seorang negosiator dapat menjelaskan secara logis bagaimana hasil yang tidak diinginkan akan terjadi jika pihak lain benar-benar mendapatkan apa yang dia minta.

### **4. Memanipulasi biaya penundaan**

Negosiator memiliki tenggat waktu dalam melakukan kesepakatan. Tekanan waktu dalam negosiasi dapat mengurangi tuntutan negosiator. Sebagian besar kesepakatan dalam perundingan terjadi ketika tenggat waktu sudah dekat. Ada beberapa cara untuk memanipulasi biaya penundaan yaitu :

- Tindakan mengganggu, salah satu cara untuk mendorong penyelesaian adalah dengan meningkatkan biaya untuk tidak mencapai kesepakatan yang dinegosiasikan melalui tindakan yang mengganggu. Tindakan mengganggu ini dapat menimbulkan kemarahan dan meningkatkan konflik.
- Aliansi dengan orang luar, cara lain untuk mengakhiri atau memperlambat negosiasi

adalah dengan melibatkan melibatkan pihak lain yang dapat mempengaruhi hasil dalam proses tersebut.

- Manipulasi jadwal, penjadwalan negosiasi dapat membuat satu pihak pada posisi yang kurang menguntungkan dan jadwal negosiasi dapat digunakan untuk meningkatkan tekanan waktu negosiator.

### **Posisi yang Diambil selama Negosiasi**

Di awal negosiasi, masing-masing pihak mengambil posisi. Biasanya, satu pihak kemudian akan mengubah posisinya sebagai tanggapan atas informasi dari pihak lain atau sebagai tanggapan atas perilaku pihak lain. Posisi pihak lain juga biasanya akan berubah selama tawar-menawar. Perubahan posisi biasanya disertai dengan informasi baru mengenai niat pihak lain, nilai hasil, dan kemungkinan zona pemukiman. Negosiasi itu berulang, Ini memberikan kesempatan bagi kedua belah pihak untuk mengkomunikasikan informasi tentang posisi mereka yang dapat menyebabkan perubahan posisi tersebut. Michael Prietula dan Laurie Weingart menunjukkan bahwa negosiator harus sensitif terhadap dua faktor saat membuat penawaran : (1) *nilai* karakteristik, yang berapa banyak isu dan pilihan isu yang berbeda yang layak untuk negosiator; dan (2) karakteristik *konten* , yang melibatkan cara negosiasi dibangun (jumlah masalah, kemungkinan opsi, dll).

Beberapa tahapan atau faktor yang terjadi pada negosiasi.

### **Penawaran Pembukaan**

Karena saat negosiasi dimulai akan dihadapkan dengan hal yang membingungkan, akankah tawaran tersebut diterima atau tidak. Tetapi tawaran yang sederhana serta tawaran pertama biasanya dapat menjadi dasar negosiasi. Hal tersebut ditunjukkan dari beberapa hasil penelitian oleh beberapa ahli. Tetapi jika lawan bisa mengetahui mengenai trik “tawaran pertama” maka lawan bisa saja menolaknya. Oleh karena itu, negosiator yang membuat penawaran pembukaan yang berlebihan juga harus memiliki alternatif yang layak yang dapat mereka terapkan jika negosiator lawan menolak untuk menghadapinya.

### **Posisi Pembukaan**

Pada suatu kesepakatan, kita berperan sebagai pihak kompetitif atau moderat. Sebab beberapa pihak menggunakan posisinya sebagai pihak agresif dan selalu menyerang. Tetapi ada yang memosisikan sebagai pihak yang bersikap hangat dan terbuka. Maka dari itu dibutuhkan analisis mengenai pesan yang disampaikan oleh pihak lawan.

## **Konsesi Awal**

Biasanya tawaran pembukaan akan dipenuhi tawaran balik dan menimbulkan timbal balik yang kurang baik juga. Negosiator yang mengambil garis keras selama negosiasi akan mencapai hasil ekonomi yang lebih baik dalam negosiasi mereka, tetapi ini dicapai dengan biaya dianggap lebih banyak dan dianggap negatif oleh pihak lain.

## **Peran Konsesi**

Pedoman membuat konsesi dalam negosiasi. Konsesi sangat penting dalam negosiasi. Tanpa mereka, sebenarnya negosiasi tidak akan ada. Jika satu pihak tidak siap untuk membuat konsesi, pihak lain harus menyerah atau negosiasi akan menemui jalan buntu. Orang-orang memasuki negosiasi mengharapkan konsesi.

### ***Pattern of Concession Making***

Pola konsesi yang dibuat negosiator mengandung informasi berharga, tetapi tidak selalu mudah untuk ditafsirkan. Ketika konsesi berturut-turut semakin kecil, pesan yang jelas adalah bahwa posisi pembuat konsesi semakin kuat dan bahwa titik perlawanan sedang didekati. Namun, generalisasi ini perlu diperhalus, dengan mencatat bahwa konsesi yang terlambat dalam negosiasi juga dapat menunjukkan bahwa ada sedikit ruang yang tersisa untuk bergerak. Ketika tawaran pembukaan dibesar-besarkan, negosiator memiliki cukup ruang untuk mengemas tawaran baru, membuatnya relatif mudah untuk memberikan konsesi yang cukup besar.

### ***Final Offers***

Seorang negosiator yang ingin menyampaikan pesan bahwa tidak ada lagi ruang untuk bergerak bahwa penawaran saat ini adalah yang terakhir. Seorang negosiator yang baik akan berkata, "Hanya ini yang bisa saya lakukan" atau "Sejauh yang saya bisa lakukan." Kadang-kadang, bagaimanapun, jelas bahwa pernyataan sederhana tidak akan cukup; alternatifnya adalah dengan menggunakan konsesi untuk menyampaikan maksudnya. Seorang negosiator mungkin hanya membiarkan tidak adanya konsesi lebih lanjut untuk menyampaikan pesan tersebut meskipun ada desakan dari pihak lain. Pihak lain mungkin pada awalnya tidak menyadari bahwa tawaran terakhir adalah yang terakhir dan mungkin menawarkan konsesi lebih lanjut agar pihak lain menanggapi. Mengetahui bahwa tidak ada konsesi lebih lanjut yang terjadi, pihak lain mungkin merasa dikhianati dan menganggap bahwa pola kontra-konsesi telah dilanggar. Kepahitan yang dihasilkan dapat semakin memperumit negosiasi.

### ***Closing the Deal***



Setelah bernegosiasi untuk jangka waktu tertentu, dan mempelajari tentang kebutuhan, posisi, dan mungkin titik penolakan pihak lain, tantangan selanjutnya bagi negosiator adalah menutup kesepakatan. Negosiator dapat menggunakan beberapa taktik saat mencapai kesepakatan. Memilih taktik terbaik untuk negosiasi tertentu adalah masalah seni dan juga sains.

- *Provide Alternatives.* Daripada membuat satu penawaran akhir, negosiator dapat memberikan dua atau tiga paket alternatif untuk pihak lain yang nilainya kurang lebih setara. Orang lebih suka memiliki pilihan, dan memberikan paket alternatif kepada mitra bisa menjadi teknik yang sangat efektif untuk menutup negosiasi. Teknik ini juga dapat digunakan ketika gugus tugas tidak dapat memutuskan rekomendasi mana yang akan diberikan kepada manajemen atas.
- *Assume the Close.* Penjual biasanya memulai dengan menanyakan nama dan alamat pembeli sebelum melanjutkan ke poin yang lebih serius (misalnya, harga, model). Saat menggunakan teknik ini, negosiator tidak bertanya kepada pihak lain apakah dia ingin melakukan pembelian. Sebaliknya, mereka mungkin mengatakan sesuatu seperti "Haruskah saya mulai mengurus dokumennya?" dan bertindak seolah-olah keputusan untuk membeli sesuatu telah dibuat.
- *Spill the Different.* Negosiator yang menggunakan taktik ini biasanya akan memberikan ringkasan singkat dari negosiasi dan kemudian menyarankan, karena semuanya sangat dekat, "mengapa tidak kita baru saja membagi perbedaannya?" Meskipun ini bisa menjadi taktik penutupan yang efektif, hal ini mengasumsikan bahwa pihak-pihak tersebut memulai dengan penawaran pembukaan yang adil.
- *Exploding Offers.* Tawaran yang meledak berisi tenggat waktu yang sangat ketat untuk menekan pihak lain agar setuju dengan cepat dan merupakan versi ekstrem dari memanipulasi jadwal negosiasi. Misalnya, seseorang yang telah diwawancarai untuk suatu pekerjaan mungkin ditawarkan paket gaji dan tunjangan yang sangat menarik, tetapi juga diberi tahu bahwa penawaran tersebut akan berakhir dalam 24 jam. Tujuan dari ledakan tawaran tersebut adalah untuk meyakinkan pihak lain untuk menerima penyelesaian dan berhenti mempertimbangkan alternatif.
- *Sweeteners.* Taktik penutupan lainnya adalah menyimpan konsesi khusus untuk penutupan. Negosiator lain diberitahu, "Saya akan memberi Anda X jika Anda setuju dengan kesepakatan itu." Misalnya, ketika menjual kondominium, pemilik dapat setuju untuk memasukkan tirai, peralatan, atau perlengkapan lampu yang sebelumnya dikecualikan untuk menutup kesepakatan. Untuk menggunakan taktik ini secara efektif, bagaimanapun,

negosiator perlu memasukkan pemanis dalam rencana negosiasi mereka atau mereka mungkin terlalu banyak kebobolan selama penutupan.

### ***Dealing with Typical Hardball Tactics***

Negosiator yang berurusan dengan pihak yang menggunakan taktik ini memiliki beberapa pilihan tentang bagaimana merespons. Tanggapan strategis yang baik untuk taktik ini mengharuskan negosiator mengidentifikasi taktik tersebut dengan cepat dan memahami apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Sebagian besar taktik dirancang untuk meningkatkan tampilan posisi tawar orang yang menggunakan taktik tersebut atau untuk mengurangi munculnya opsi yang tersedia bagi pihak lain. Tidak ada resep untuk menanggapi taktik ini.

**Diskusikan Mereka.** Fisher, Ury, dan Patton menyarankan bahwa cara yang baik untuk menangani taktik hardball adalah dengan mendiskusikannya yaitu, melabeli taktik tersebut dan menunjukkan kepada pihak lain bahwa Anda tahu apa yang dia lakukan. Kemudian tawarkan untuk menegosiasikan proses negosiasi itu sendiri.

**Abaikan mereka.** Meskipun mengabaikan taktik hardball mungkin tampak seperti respons yang lemah, sebenarnya itu bisa sangat kuat. Dibutuhkan banyak energi untuk menggunakan beberapa taktik hardball yang dijelaskan di sini, Anda dapat menggunakan energi Anda untuk bekerja memenuhi kebutuhan Anda. Tidak menanggapi ancaman seringkali merupakan cara terbaik untuk mengatasinya. Anggap saja Anda tidak mendengarnya. Ubah topik pembicaraan dan ajak pihak lain untuk terlibat dalam topik baru.

**Menanggapi dengan Baik.** Selalu untuk menanggapi taktik hardball dengan taktik Anda sendiri. Meskipun tanggapan ini dapat mengakibatkan kekacauan, menimbulkan perasaan tidak enak, dan kontraproduktif, itu bukanlah pilihan yang harus dihilangkan. Setelah asap hilang, kedua belah pihak akan menyadari bahwa mereka ahli dalam menggunakan taktik bola keras dan mungkin menyadari bahwa inilah saatnya untuk mencoba sesuatu yang berbeda.

**Kooptasi Pihak Lain.** Cara lain untuk berurusan dengan negosiator yang diketahui menggunakan taktik hardball agresif adalah mencoba berteman dengan mereka sebelum mereka menggunakan taktik tersebut pada Anda. Pendekatan ini dibangun di atas teori bahwa jauh lebih sulit untuk menyerang teman daripada musuh.

### ***Typical Hardball Tactics***

#### ***- Good Cop/Bad Cop.***

Taktik ini dinamai berdasarkan teknik interogasi polisi di mana dua petugas (satu jenis, yang lain tangguh) secara bergiliran menanyai seorang tersangka. Penggunaan taktik ini dalam negosiasi biasanya dilakukan sebagai berikut: interogator pertama (polisi jahat)

menyajikan posisi pembukaan yang sulit, diselingi dengan ancaman, perilaku yang menjengkelkan, dan sikap keras kepala. Interogator kemudian meninggalkan ruangan untuk membuat panggilan telepon penting atau untuk menenangkan diri sesering mungkin atas saran partner.

- ***Lowball / Highball***

Negosiator yang menggunakan taktik *lowball / highball* memulai dengan tawaran pembukaan yang rendah atau tinggi yang mereka tahu tidak akan pernah mereka capai. Tawaran yang ekstrim akan menyebabkan pihak lain mengevaluasi ulang tawaran pembukaannya sendiri dan bergerak mendekati atau melampaui titik penolakan mereka. Risiko menggunakan taktik ini adalah pihak lain akan menganggap negosiasi hanya membuang-buang waktu dan akan menghentikan prosesnya. Bahkan jika pihak lain terus bernegosiasi setelah menerima tawaran *lowball* atau *highball*, bagaimanapun, dibutuhkan negosiator yang sangat terampil untuk dapat membenarkan tawaran pembukaan yang ekstrem dan menyempurnakan negosiasi kembali. Cara terbaik untuk menangani taktik *lowball / highball* bukanlah dengan membuat balik, tetapi meminta tawaran pembukaan yang lebih masuk akal dari pihak lain.

- ***Bogey***

Negosiator palsu yang menggunakan taktik *bogey* berpura-pura bahwa masalah yang kecil atau tidak penting bagi mereka cukup penting. Taktik ini efektif ketika negosiator mengidentifikasi masalah yang cukup penting bagi pihak lain tetapi tidak bernilai bagi diri mereka sendiri. Taktik ini pada dasarnya menipu, dan bisa menjadi taktik yang sulit untuk dilakukan. Biasanya, pihak lain akan bernegosiasi dengan itikad baik dan menanggapi Anda dengan serius saat Anda mencoba membuat kasus untuk masalah yang ingin Anda sampaikan. Hal ini dapat menyebabkan situasi dimana kedua negosiator berdebat melawan keinginan mereka yang sebenarnya pihak lain meminta konsesi besar pada masalah lain dan Anda menghabiskan waktu untuk mengevaluasi penawaran dan membuat argumen untuk masalah yang tidak Anda inginkan. Meskipun *bogey* adalah taktik yang sulit untuk dilawan, persiapan yang baik untuk negosiasi akan membuat Anda tidak terlalu takut terhadap hal tersebut. Ketika pihak lain mengambil posisi yang benar-benar berlawanan dengan apa yang Anda harapkan, kita dapat mencurigai bahwa taktik *bogey* sedang digunakan.

- ***The Nibble***

Negosiator yang menggunakan taktik ini meminta konsesi kecil secara proporsional pada item yang belum dibahas sebelumnya untuk menutup kesepakatan. Taktik ini

dilakukan seperti berikut, Setelah melakukan negosiasi, ketika kesepakatan sudah dekat, salah satu pihak meminta untuk memasukkan klausul yang belum dibahas sebelumnya dan akan merugikan pihak lainnya. Kelemahan utama dari taktik menggigit (*the nibble*) adalah banyak orang merasa bahwa pihak yang menggunakan taktik ini tidak melakukan tawar-menawar dengan itikad baik (sebagai bagian dari proses negosiasi yang adil, semua hal yang akan dibahas selama negosiasi harus dimasukkan ke dalam agenda lebih awal). Sekalipun pihak tersebut mengaku sangat malu karena melupakan item ini, pihak yang telah digigit tidak merasa nyaman dengan proses tersebut dan akan termotivasi untuk membalas dendam dalam negosiasi yang akan datang.

- ***Chicken***

Negosiator yang menggunakan taktik ini menggabungkan gertakan besar dengan tindakan yang mengancam untuk memaksa pihak lain "mengalah" dan memberikan apa yang mereka inginkan. Kelemahan taktik ini adalah mengubah negosiasi menjadi permainan serius di mana salah satu atau kedua belah pihak merasa sulit untuk membedakan kenyataan dari posisi negosiasi. Kita tidak dapat mengetahui dengan pasti karena keadaannya sangat berat agar taktik ini dapat dipercaya; tetapi justru ketika keadaan sedang gawat barulah seorang negosiator mungkin tergoda untuk menggunakan taktik ini. Taktik ayam sangat sulit untuk dilawan oleh negosiator. Pada saat melakukan taktik itu, tidak ada pihak yang mau mundur agar tidak kehilangan muka. Persiapan dan pemahaman yang matang tentang situasi kedua belah pihak sangat penting untuk mencoba mengidentifikasi dimana kenyataan berakhir dan taktik ayam dimulai. Penggunaan ahli eksternal untuk memverifikasi informasi atau untuk membantu menyusun ulang situasi adalah pilihan lain.

- ***Intimidation***

Terdapat kesamaan bahwa mereka semua melakukan upaya untuk memaksa pihak lain untuk setuju melalui sebuah taktik emosional. Misalnya, pihak lain mungkin dengan sengaja menggunakan amarah untuk menunjukkan keseriusan suatu posisi. Bentuk intimidasi lainnya termasuk meningkatkan tampilan legitimasi. Ketika legitimasi tinggi, kebijakan atau prosedur yang ditetapkan tersedia untuk menyelesaikan perselisihan. Negosiator yang tidak memiliki kebijakan atau prosedur yang tersedia dapat mencoba untuk menemukannya dan kemudian memaksakannya kepada negosiator lain sambil membuat proses tersebut tampak sah. Tujuan dari taktik ini adalah untuk menempatkan pihak lain pada posisi defensif sehingga mereka berurusan dengan rasa bersalah atau kepercayaan daripada membahas substansi negosiasi. Taktik intimidasi dirancang untuk

membuat intimidator merasa lebih kuat daripada pihak lain dan untuk mengarahkan orang membuat kelonggaran karena alasan emosional daripada tujuan. Strategi efektif lain untuk menghadapi intimidasi adalah menggunakan tim untuk bernegosiasi dengan pihak lain.

- ***Aggressive Behavior***

Taktik perilaku agresif ialah cara untuk menyerang posisi orang lain. Negosiator yang menggunakan teknik ini menandakan posisi yang keras kepala, dan mencoba memaksa pihak lain untuk membuat banyak konsesi untuk mencapai kesepakatan. Ketika dihadapkan pada taktik perilaku agresif pihak lain, respons yang baik adalah dengan menghentikan negosiasi untuk membahas proses negosiasi itu sendiri. Memiliki tim untuk melawan taktik agresif dari pihak lain dapat membantu untuk alasan yang sama seperti yang dibahas dalam taktik intimidasi. Persiapan dan pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan kepentingan diri sendiri dan pihak lain serta kepentingan bersama membuat tanggapan terhadap taktik agresif lebih mudah karena negosiator dapat menyoroiti manfaat bagi kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan.

- ***Snow Job***

*Snow job* atau bisa disebut pekerjaan salju merupakan taktik yang terjadi ketika negosiator membanjiri pihak lain dengan begitu banyak informasi sehingga dia kesulitan menentukan fakta mana yang nyata atau penting dan mana yang dimasukkan hanya sebagai gangguan. Contoh dari taktik ini adalah penggunaan bahasa yang sangat teknis untuk menyembunyikan jawaban sederhana atas pertanyaan yang diajukan oleh seorang yang tidak ahli. Namun, pekerjaan ini dapat menjadi bumerang karena memberikan informasi non-diagnostik dalam negosiasi mengganggu kemampuan negosiator untuk berkonsentrasi pada apa yang penting untuk mencapai kesepakatan. Negosiator yang mencoba melawan taktik pekerjaan ini dapat memilih salah satu dari beberapa alternatif tanggapan. Akhirnya, negosiator harus mendengarkan dengan cermat pihak lain dan mengidentifikasi dan informasi yang tidak konsisten. Menyelidiki informasi lebih lanjut setelah mengidentifikasi sepotong informasi yang tidak konsisten dapat merusak keefektifan pekerjaan ini.

## ***Strategy and Tactics of Integrative Negotiation***

### **Pendahuluan**

Tujuan para pihak dalam negosiasi integratif tidak eksklusif satu sama lain. Jika satu pihak mencapai tujuannya, pihak lain tidak dihalangi untuk mencapai tujuannya juga. Meskipun situasi pada awalnya tampak bagi pihak-pihak yang menang-kalah, diskusi dan

eksplorasi bersama sering kali akan menyarankan alternatif-alternatif yang bisa menguntungkan kedua belah pihak. Karakteristik penting negosiator integratif tercantum dalam Kotak Bahkan negosiator yang bermaksud baik dapat membuat tiga kesalahan berikut: gagal bernegosiasi pada saat seharusnya, bernegosiasi pada saat seharusnya tidak, atau bernegosiasi pada saat seharusnya tetapi memilih strategi yang tidak tepat. Negosiasi integratif yang dikenal sebagai kooperatif, kolaboratif, menang-menang, saling menguntungkan, berbasis kepentingan, atau pemecahan masalah — adalah fokus bab ini.

### ***An Overview of the Integrative Negotiation Process***

Jika ingin mencapai hasil integratif maka harus mengelola konteks dan proses negosiasi untuk mendapatkan kerjasama dan komitmen dari semua pihak. Faktor-faktor kontekstual utama termasuk menciptakan aliran informasi yang bebas, mencoba memahami kebutuhan dan sasaran nyata negosiator lain, menekankan kesamaan antara pihak, dan mencari solusi yang memenuhi tujuan dan sasaran kedua belah pihak. Mengelola negosiasi integratif melibatkan pembuatan proses untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah, memunculkan minat dan kebutuhan, menghasilkan solusi alternatif, dan mengevaluasi serta memilih alternatif.

### ***Creating a Free Flow of Information***

Pertukaran informasi yang efektif mendorong pengembangan solusi integratif yang baik. negosiator harus menciptakan kondisi untuk bebas berdiskusi yang terbuka tentang semua masalah dan kekhawatiran yang terkait. Sebaliknya, kesediaan untuk berbagi informasi bukanlah karakteristik dari situasi tawar-menawar distributif, dimana para pihak dapat saling tidak percaya, menyembunyikan dan memanipulasi informasi, dan mencoba mempelajari pihak lain semata-mata untuk keuntungan kompetitif mereka sendiri.

### ***Attempting to Understand the Other Negotiator's Real Needs and Objectives***

Ketika keinginan dan kebutuhan pihak lain tidak sama dengan kebutuhan dan keinginan kita, hal ini dapat mendorong para pihak untuk bertukar lebih banyak informasi, memahami sifat negosiasi dengan lebih baik, dan mencapai keuntungan bersama yang lebih tinggi. Selama proses berbagi informasi tentang preferensi dan prioritas, negosiator harus melakukan upaya yang benar untuk memahami apa yang benar-benar ingin dicapai pihak lain. Selain itu, negosiator mungkin berbeda dalam membedakan kebutuhan dan kepentingan dari posisi, seperti ketika satu pihak mengetahui dan menerapkan proses yang benar-benar integratif sementara pihak lainnya tidak terampil atau naif dalam bernegosiasi. Dalam situasi seperti itu,

pihak yang lebih berpengalaman mungkin perlu membantu pihak yang kurang berpengalaman dalam menemukan kebutuhan dan kepentingan yang mendasarinya.

### ***Emphasizing the Commonalities between the Parties and Minimizing the Differences***

Untuk mempertahankan aliran informasi yang bebas dan upaya untuk memahami kebutuhan dan tujuan pihak lain, negosiator mungkin memerlukan pandangan atau kerangka acuan yang berbeda. Tujuan individu mungkin perlu didefinisikan ulang sebagai yang terbaik dicapai melalui upaya kolaboratif yang diarahkan ke tujuan kolektif. Terkadang tujuan kolektif itu jelas namun bisa juga tidak begitu jelas.

### ***Searching for Solutions That Meet the Needs and Objectives of Both Sides***

Keberhasilan negosiasi integratif bergantung pada pencarian solusi yang memenuhi kebutuhan dan tujuan kedua belah pihak. negosiator harus tegas tetapi fleksibel, tegas tentang kepentingan dan kebutuhan utama mereka, tetapi fleksibel tentang bagaimana kebutuhan dan kepentingan ini dipenuhi. Seperti itu interaksi kompetitif, tingkat perhatian yang rendah terhadap tujuan pihak lain dapat menyebabkan dua bentuk perilaku. Pertama, negosiator dapat bekerja untuk memastikan bahwa apa yang diperoleh pihak lain tidak mengurangi pencapaiannya sendiri. Kedua, negosiator mungkin mencoba menghalangi pihak lain untuk mencapai tujuannya karena keinginan kuat untuk menang atau mengalahkan lawan

### ***Key Steps in the Integrative Negotiation Process***

Terdapat empat langkah utama dalam proses negosiasi integratif yaitu :

1. mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah,
2. memunculkan kepentingan dan kebutuhan,
3. menghasilkan solusi alternatif untuk masalah,
4. mengevaluasi alternatif tersebut dan memilih di antara mereka

Tiga langkah dari proses negosiasi integratif penting untuk menciptakan nilai. Untuk bekerja sama menciptakan nilai, negosiator perlu memahami masalah, mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan kedua belah pihak, dan menghasilkan solusi alternatif. Langkah keempat dari integratif proses negosiasi, evaluasi dan pemilihan alternatif, melibatkan klaim nilai. Penting bahwa proses untuk menciptakan nilai mendahului proses untuk mengklaim nilai karena dua alasan: (1) proses menciptakan nilai lebih efektif bila dilakukan secara kolaboratif dan tanpa fokus pada siapa mendapatkan apa, dan (2) karena mengklaim nilai melibatkan proses tawar

menawar distributif, hal itu dapat menggagalkan fokus pada penciptaan nilai dan bahkan dapat merusak hubungan kecuali jika diperkenalkan secara efektif.

### ***Step 1: Identify and Define the Problem***

Langkah identifikasi masalah seringkali merupakan langkah yang paling sulit, dan bahkan lebih menantang ketika beberapa pihak terlibat. Proses definisi masalah sangat penting untuk negosiasi integratif karena menetapkan luas parameter mengenai apa itu negosiasi dan menyediakan kerangka kerja awal untuk mendekati diskusi. Kerangka kerja ini cukup komprehensif harus untuk menangkap kompleksitas yang melekat pada situasi, sementara tidak membuat situasi tampak lebih kompleks dari yang sebenarnya.

- ***Define the Problem in a Way That Is Mutually Acceptable to Both Sides***

Para pihak harus memasuki proses negosiasi integratif dengan sedikit prasangka tentang solusi dan dengan pikiran terbuka tentang kebutuhan masing-masing. Karena masalah didefinisikan bersama, masalah tersebut harus secara akurat mencerminkan kebutuhan dan prioritas kedua belah pihak. Namun, hal ini seringkali tidak terjadi. Kekhawatiran yang dapat dipahami dan dipegang luas tentang negosiasi integratif adalah bahwa selama proses definisi masalah, pihak lain akan memanipulasi informasi untuk menyatakan masalah demi keuntungannya sendiri.

- ***State the Problem with an Eye toward Practicality and Comprehensiveness***

Fokus utama dari kesepakatan integratif adalah untuk menyelesaikan masalah inti. Apa pun yang mengganggu fokus ini harus dihilangkan atau disederhanakan untuk memastikan bahwa tujuan ini tercapai. Akibatnya, orang mungkin berpendapat bahwa pernyataan masalah harus sejelas mungkin. Namun jika masalahnya kompleks dan beraneka segi, dan pernyataan masalah tidak mencerminkan kompleksitas tersebut, maka upaya pemecahan masalah tidak akan tuntas.

- ***State the Problem as a Goal and Identify the Obstacles to Attaining This Goal.***

Para pihak harus mendefinisikan masalah sebagai tujuan spesifik yang ingin dicapai, bukan sebagai proses solusi. Artinya, mereka harus berkonsentrasi pada apa yang ingin mereka capai daripada bagaimana mereka akan mencapainya. Mereka kemudian harus melanjutkan untuk menentukan hambatan apa yang harus diatasi untuk mencapai tujuan tersebut.

- ***Depersonalize the Problem***



Ketika pihak-pihak terlibat dalam konflik, mereka cenderung menjadi evaluatif dan menghakimi. Mereka memandang tindakan, strategi, dan preferensi mereka sendiri secara positif dan tindakan, strategi, dan preferensi pihak lain dalam sudut pandang negatif.

- ***Separate the Problem Definition from the Search for Solutions.***

Terakhir, penting untuk tidak langsung ke solusi sampai masalah benar-benar ditentukan. Dalam tawar-menawar distributif, negosiator didorong untuk menyatakan masalah dalam kerangka solusi yang mereka sukai dan untuk membuat konsesi berdasarkan pernyataan ini. Sebaliknya, pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi integratif harus menghindari menyatakan solusi yang menguntungkan satu pihak atau pihak lain sampai mereka telah sepenuhnya mendefinisikan masalah dan memeriksa solusi alternatif sebanyak mungkin.

### ***Step 2: Surface Interests and Needs***

Mengidentifikasi kepentingan merupakan langkah penting dalam proses negosiasi integratif. Kepentingan adalah keprihatinan, kebutuhan, keinginan, atau ketakutan mendasar yang memotivasi negosiator untuk mengambil posisi tertentu. Fisher, Ury, dan Patton menjelaskan bahwa meskipun para negosiator mungkin mengalami kesulitan untuk memuaskan posisi spesifik masing-masing, pemahaman tentang kepentingan yang mendasari dapat memungkinkan mereka untuk menemukan solusi yang memenuhi kepentingan masing-masing. Pada bagian ini, pertama-tama kita akan mendefinisikan kepentingan secara lebih lengkap dan kemudian membahas bagaimana pemahaman mereka sangat penting untuk negosiasi integratif yang efektif.

- ***Types of Interests.*** Lax dan Sebenius telah menyarankan bahwa beberapa jenis kepentingan mungkin dipertaruhkan dalam negosiasi dan bahwa masing-masing jenis mungkin intrinsik (para pihak menghargainya dalam dan dari dirinya sendiri) atau instrumental (para pihak menghargainya karena hal itu membantu mereka memperoleh hasil lain dalam masa depan).
- ***Some Observations on Interests.*** Memiliki beberapa pengamatan tentang minat dan jenis kepentingan dalam negosiasi:
  - Hampir selalu ada lebih dari satu jenis kepentingan yang mendasari negosiasi.
  - Partai dapat memiliki berbagai jenis kepentingan yang dipertaruhkan.
  - Kepentingan seringkali berasal dari kebutuhan atau nilai manusia yang berakar dalam.
  - Minat bisa berubah. Seperti posisi dalam suatu masalah, kepentingan dapat berubah seiring waktu.

- Menonjolkan minat. Ada banyak cara untuk memunculkan minat. Terkadang orang bahkan tidak yakin dengan minat mereka sendiri.
- Mengungkap minat tidak selalu mudah atau untuk keuntungan terbaik seseorang.

### ***Step 3: Generate Alternative Solutions***

Tujuan dari membuat solusi alternatif ialah untuk membuat daftar pilihan atau kemungkinan-kemungkinan dan memilih pilihan tersebut.

- ***Inventing Options: Generating Alternative Solutions by Redefining the Problem or Problem Set.*** Terdapat beberapa cara: (1) *Logroll, logrolling* yang sukses mengharuskan para pihak untuk menemukan lebih dari satu masalah dalam konflik. (2) *Memperluas Pie*, Banyak negosiasi dimulai dengan kekurangan sumber daya, dengan menambah sumber daya, memperluas pie dan menyesuaikan dengan keadaan dapat mengatasinya. (3) *Mengubah Sumber Daya Pie*, mengubah sumber daya juga dapat menjadi solusi yaitu dengan menggunakan kecanggihan internet seperti membuat pelayanan online. (4) *Temukan Solusi Jembatan*, dapat dilakukan dengan mengungkapkan informasi yang cukup untuk menemukan minat dan kebutuhan yang mendasarinya. (5) *Kompensasi Non Spesifik*, diberikan pada pihak yang kalah dalam negosiasi untuk menghargai usaha nyata yang sudah dilakukan. (6) *Potong Biaya untuk Kepatuhan*, pihak yang tidak terima terhadap keputusan yang ada dapat diancam akan dipotong biaya yang akan diberikan kepadanya. (7) *Pengawasan*, solusi pengawasan terjadi ketika perbedaan minat yang memunculkan konflik digantikan atau digantikan oleh kepentingan lain. (8) *Kompromi*, kerjasama terhadap pihak lain karena pihak tersebut terlalu sulit atau teguh dengan pendiriannya yang menyebabkan kesepakatan tidak didapatkan.
- ***Generating Alternative Solutions to the Problem as Given.*** Dapat diperoleh melalui diskusi kelompok karena dengan adanya kelompok maka lebih banyak alternatif solusi yang akan ditemukan. Terdapat beberapa cara untuk membuat solusi melalui metode ini: (1) *Brainstorming*, kelompok kecil yang dibentuk dapat saling bertukar pikiran yang kemungkinan dapat menemukan opsi yang lainnya. (2) *Survei*, dapat dilakukan dengan memberikan kuesioner terhadap orang diluar yang akan menuliskan pandangan tentang opsi solusi yang perlu dilakukan. (3) *Brainstorming Elektronik*, brainstorming elektronik sangat berguna ketika negosiasi melibatkan banyak pihak karena akan menemukan banyak ide yang baru.  
Keberhasilan brainstorming bergantung pada jumlah rangsangan intelektual yang terjadi saat berbagai ide dihasilkan. Berikut aturan yang perlu diperhatikan:

- Hindari menilai atau mengevaluasi solusi. Solusi kreatif seringkali datang dari ide-ide yang awalnya tampak liar dan tidak praktis, dan kritik menghambat pemikiran kreatif. Oleh karena itu, penting untuk menghindari menilai solusi lebih awal, dan tidak ada ide yang harus dievaluasi atau dihilangkan sampai kelompok selesai membuat pilihan.
- Pisahkan orang dari masalah. Proses diskusi kelompok dan curah pendapat seringkali terhambat karena para pihak mengambil kepemilikan atas solusi dan alternatif yang disukai. Negosiator yang sangat kompetitif cenderung tidak melihat manfaat dari alternatif yang disarankan yang berasal dari pihak lain atau tampaknya mendukung posisi pihak tersebut. Seringkali tidak mungkin untuk menyerang masalah tanpa menyerang orang yang memilikinya. Oleh karena itu, agar penyelesaian masalah yang efektif terjadi, negosiator harus berkonsentrasi pada depersonalisasi masalah dan memperlakukan semua solusi yang mungkin sama layaknya, terlepas dari siapa yang memulainya.
- Selesaikan proses brainstorming. Seringkali ide-ide terbaik datang setelah rapat selesai atau masalah terselesaikan. Terkadang ini terjadi karena para pihak tidak cukup gigih. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika brainstormers bekerja pada proses untuk waktu yang lama, ide-ide terbaik kemungkinan besar akan muncul selama bagian akhir aktivitas.
- Tanya orang luar. Seringkali orang yang tidak tahu apa-apa tentang sejarah negosiasi, atau bahkan tentang masalah, dapat menyarankan opsi dan kemungkinan yang belum dipertimbangkan. Orang luar dapat memberikan masukan tambahan ke daftar alternatif, atau mereka dapat membantu mengatur proses dan menjaga agar para pihak tetap pada jalurnya.

Menurut Survei, kerugian dari brainstorming adalah tidak mengumpulkan ide-ide dari mereka yang tidak hadir dalam negosiasi. Pendekatan yang berbeda adalah dengan menyebarkan kuesioner tertulis kepada sejumlah besar orang, menyatakan masalah dan meminta mereka untuk membuat daftar semua kemungkinan solusi yang dapat mereka bayangkan. Proses ini dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, apalagi dengan semakin banyaknya ketersediaan dan kemudahan penggunaan alat survey online. Tanggung jawabnya, bahwa para pihak tidak dapat mengambil manfaat dari melihat dan mendengar ide masing-masing, sebuah keuntungan utama dari curah pendapat.

#### ***Step 4: Evaluate and Select Alternative***

Tahap keempat dalam proses negosiasi integratif adalah mengevaluasi alternatif yang dihasilkan selama tahap sebelumnya dan memilih yang terbaik untuk diterapkan. Jika tantangannya cukup sederhana, langkah-langkah evaluasi dan seleksi dapat digabungkan secara efektif menjadi satu langkah. Namun, bagi mereka yang tidak nyaman dengan proses integratif, kami menyarankan kepatuhan yang dekat pada serangkaian langkah berbeda: definisi dan standar, alternatif, evaluasi, dan seleksi. Mengikuti langkah-langkah berbeda ini juga merupakan ide bagus bagi mereka yang mengelola masalah kompleks atau banyak pilihan alternatif.

Negosiator perlu mempertimbangkan atau mengurutkan setiap opsi berdasarkan kriteria yang jelas. Jika tidak ada opsi atau rangkaian opsi yang tampak cocok dan dapat diterima, ini merupakan indikasi kuat bahwa masalah tidak didefinisikan dengan jelas (kembali ke definisi) atau bahwa standar yang dikembangkan sebelumnya tidak masuk akal, relevan, dan / atau realistis (kembali ke standar) . Terakhir, para pihak perlu terlibat dalam beberapa bentuk proses pengambilan keputusan di mana mereka memperdebatkan manfaat relatif dari opsi yang disukai setiap negosiator dan mencapai kesepakatan tentang opsi terbaik.

Pemilihan alternatif adalah tahap nilai klaim dari negosiasi integratif. Pada tahap ini, para negosiator perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pergeseran dari bekerja sama untuk menentukan masalah dan solusi yang mungkin untuk memilih alternatif tidak merusak hubungan. Negosiasi integratif paling tepat ketika negosiator memiliki tujuan yang tinggi dan hubungan yang positif, dan faktor - faktor ini juga memprediksi keberhasilannya. Perhatian pada hubungan adalah yang paling penting dalam hubungan yang berkelanjutan, di situlah negosiasi integratif paling tepat.

### **Mempersempit Rentang Pilihan Solusi**

Periksa daftar pilihan yang dihasilkan dan fokus pada pilihan yang sangat didukung oleh satu atau lebih negosiator. Pendekatan ini lebih positif daripada membiarkan orang berfokus pada kriteria dan pilihan yang negatif dan tidak dapat diterima. Solusi yang tidak dianjurkan oleh setidaknya satu negosiator harus dihilangkan saat ini.

### **Evaluasi Solusi pada Dasar Kualitas, Standar, dan Akseptabilitas**

Solusi harus dinilai pada dua kriteria utama: seberapa baik mereka dan bagaimana penerimaan mereka akan menjadi orang-orang yang harus melaksanakannya. Kriteria ini mungkin berbeda dari apa yang dinilai negosiator paling rasional atau solusi terbaik. Para negosiator harus siap untuk melakukan trade-off untuk memastikan bahwa kriteria kualitas dan akseptabilitas terpenuhi.

### **Setuju dengan Kriteria Sebelum Mengevaluasi Opsi**

Negosiator harus menyetujui kriteria untuk mengevaluasi solusi integratif potensial di awal proses. Negosiator dapat menggunakan kriteria ini ketika mereka harus mempersempit pilihan opsi menjadi satu alternatif. misalnya, satu kandidat untuk pekerjaan baru atau untuk memilih opsi yang paling mungkin berhasil. Jika para pihak setuju, mereka dapat merevisi kriteria mereka nanti untuk meningkatkan pilihan mereka, tetapi mereka harus melakukannya hanya dengan persetujuan semua negosiator. Sebaiknya periksa kriteria secara berkala dan tentukan apakah setiap negosiator menempatkan prioritas yang sama seperti sebelumnya.

### **Bersedia untuk Membenarkan Preferensi Pribadi**

Orang sering merasa sulit untuk menjelaskan mengapa mereka menyukai apa yang mereka suka atau tidak suka apa yang tidak mereka sukai. Saat ditanya "Kenapa kamu suka itu?" jawabannya sering kali, "Saya tidak tahu, saya hanya tahu." Selain itu, negosiator mendapat sedikit keuntungan dengan menekan lawan untuk membenarkan diri mereka sendiri melakukannya biasanya hanya membuat mereka marah dan defensif; mereka mungkin merasa bahwa pernyataan preferensi yang sederhana tidak dipandang cukup.

Misalnya, jika topik yang sedang dinegosiasikan adalah tentang makan malam, dan salah satu pihak menyatakan bahwa dia membenci clam chowder, tidak ada upaya persuasif yang akan membujuknya untuk makan clam chowder. Jika pihak lain menanggapi pertanyaan mengapa secara defensif, negosiator harus menjelaskan bahwa tujuannya adalah untuk menyelidiki kemungkinan kepentingan mendasar yang mungkin memfasilitasi penyelesaian kolaboratif daripada untuk menantang perspektif seseorang.

### **Waspada terhadap Pengaruh Hal-hal Tak Berwujud dalam Memilih Opsi**

Satu pihak mungkin menyukai pilihan karena membantu memuaskan pengakuan yang tidak berwujud, terlihat baik atau tangguh di hadapan konstituen, merasa seperti pemenang, dan sebagainya. Hal-hal yang tidak berwujud atau prinsip dapat menjadi kepentingan yang kuat bagi negosiator. Hal-hal yang tidak berwujud dapat membuat negosiator berjuang lebih keras untuk mencapai solusi tertentu jika opsi tersebut memenuhi kebutuhan yang berwujud dan tidak berwujud. Beberapa pihak mungkin merasa tidak nyaman mendiskusikan hal-hal yang tidak berwujud, atau bahkan tidak menyadari sifat dan kekuatan mereka dalam proses negosiasi. Pihak lain cenderung lebih menyukai opsi yang memenuhi hal-hal yang tidak

berwujud tersebut, dan sejauh Anda dapat menerimanya, menyetujui opsi tersebut mungkin merupakan konsesi yang penting.

### **Gunakan Subkelompok untuk Mengevaluasi**

Opsi Kompleks Grup kecil mungkin sangat membantu ketika beberapa opsi kompleks harus dipertimbangkan atau ketika banyak orang akan terpengaruh oleh solusi. Misalnya, dalam negosiasi perjanjian kerja bersama universitas baru-baru ini, tim manajemen dan anggota fakultas membentuk subkelompok untuk memeriksa berbagai masalah seputar manfaat yang akan dimasukkan dalam kontrak berikutnya. Kelompok yang terdiri dari enam sampai delapan orang, yang terdiri dari perwakilan dari setiap fraksi, kubu, atau sub kelompok, mampu bekerja lebih efektif daripada kelompok besar.

### **Luangkan Waktu untuk Menenangkan Diri**

Meskipun para pihak telah menyelesaikan bagian tersulit dari proses menghasilkan daftar opsi yang memungkinkan, mereka mungkin menjadi kesal jika komunikasi terputus, mereka merasa preferensi mereka tidak diakui, atau pihak lain mendorong terlalu keras untuk opsi tertentu. Para pihak harus merasa bahwa mereka kembali pada keadaan emosional yang stabil sebelum melanjutkan untuk mengevaluasi pilihan. Akhirnya, mereka harus bekerja sekeras mungkin untuk terus berdiskusi tentang hal-hal spesifik dari proposal tersebut, bukan tentang orang-orang yang mendukungnya. Para pihak harus sedapat mungkin mengurangi personalisasi diskusi sehingga opsi penyelesaian tidak terkait dengan orang - orang yang mengadvokasi mereka.

### **Jelajahi Berbagai Cara untuk *Log Roll***

Strategi logrolling juga sebagai mekanisme untuk menggabungkan opsi ke dalam paket yang dinegosiasikan. Neale dan Bazerman mengidentifikasi berbagai pendekatan selain hanya menggabungkan beberapa masalah ke dalam satu paket. Tiga diantaranya terkait dengan masalah hasil, probabilitas, dan waktu dengan kata lain, apa yang akan terjadi, kemungkinan terjadinya, dan kapan itu terjadi.

1. Jelajahi Perbedaan dalam Preferensi Risiko Orang-orang, memiliki toleransi yang berbeda terhadap risiko, dan dimungkinkan untuk membuat paket yang mengenali perbedaan dalam preferensi risiko.
2. Jelajahi Perbedaan Ekspektasi Seperti halnya perbedaan risiko, perbedaan harapan tentang kemungkinan peristiwa di masa depan dapat memungkinkan para pihak untuk

menciptakan solusi yang memenuhi kebutuhan keduanya. Misalnya, orang yang optimis mungkin bersedia bertaruh lebih banyak pada keuntungan dan pembayaran di masa depan, sedangkan orang yang pesimis mungkin bersedia menerima pembayaran yang lebih kecil tetapi lebih terjamin. Kontrak kontingensi juga dapat digunakan untuk mengelola berbagai harapan tentang masa depan. Kontrak kontingensi akan menyesuaikan seiring dengan perkembangan situasi. Misalnya, seseorang dapat memasukkan harga minyak saat ini ke dalam kontrak dan menyesuaikan biaya pengiriman berdasarkan harga minyak triwulanan.

3. Jelajahi Perbedaan dalam Preferensi Waktu, Para negosiator mungkin memiliki preferensi waktu yang berbeda. Salah satu mungkin khawatir tentang pemenuhan kebutuhan jangka pendek, sementara yang lain mungkin tertarik pada penghargaan jangka panjang dari hubungan mereka. Pihak dengan kepentingan jangka pendek akan membutuhkan kepuasan lebih awal, sedangkan pihak yang mencari imbalan jangka panjang mungkin bersedia untuk segera berkorban untuk berinvestasi dalam pembayaran di masa depan. Pihak dengan preferensi waktu yang berbeda dapat menemukan solusi yang sesuai dengan kepentingan mereka.
4. Pertahankan Keputusan Tentatif dan Bersyarat sampai Semua Aspek Proposal Akhir Selesai, Meskipun konsensus yang jelas mungkin muncul tentang pilihan solusi itu jika akan dipilih, para pihak harus membicarakan solusi dalam istilah kondisional semacam *soft bundling*. Mempertahankan nada tentatif memungkinkan negosiator untuk menyarankan perubahan atau merevisi paket terakhir sepanjang tahap ini. Idealnya, proses negosiasi integratif harus terbuka dan fleksibel. Poin yang disepakati dalam diskusi sebelumnya tidak tegas sampai seluruh paket ditentukan. Para pihak harus merasa mereka dapat membuka kembali opsi sebelumnya jika keadaan dalam diskusi telah berubah; tidak ada yang harus dianggap final sampai semuanya final.
5. Minimalkan Formalitas dan Penyimpanan Catatan hingga Perjanjian Akhir Ditutup, Negosiator integratif yang kuat tidak ingin mengunci mereka dalam bahasa tertentu atau perjanjian tertulis sampai mereka mendekati kesepakatan. Mereka ingin memastikan bahwa mereka tidak akan memegang teguh komentar apapun yang dicatat dalam catatan atau transkrip. Secara umum, semakin sedikit rekaman formal selama fase menghasilkan solusi, semakin baik. Sebaliknya, ketika para pihak hampir mencapai kesepakatan, satu pihak harus menuliskan syarat-syarat kesepakatan tersebut. Ini dokumen kemudian dapat digunakan sebagai teks tunggal, untuk diteruskan dari pihak ke pihak sesering yang diperlukan sampai semua pihak setuju dengan kalimat dan kata-kata dari perjanjian mereka.

## **Faktor-faktor yang Memfasilitasi Negosiasi Integratif yang Berhasil**

Negosiasi integratif yang berhasil terjadi ketika para pihak cenderung menemukan solusi bersama yang dapat diterima bersama. Ada beberapa faktor yang memfasilitasi negosiasi integratif yang berhasil, diantaranya adalah : (1) adanya tujuan bersama, (2) keyakinan pada kemampuan pemecahan masalah sendiri, (3) keyakinan pada validitas posisi pihak lain, (4) motivasi dan komitmen untuk bekerja sama, (5) kepercayaan, (6) komunikasi yang jelas dan akurat, dan (7) pemahaman tentang dinamika negosiasi integratif.

## **Beberapa Tujuan atau Sasaran Umum**

Ada beberapa definisi mengenai tujuan umum, tujuan bersama atau tujuan bersama-sama. Tujuan umum adalah salah satu yang semua pihak berbagi sama-sama, masing-masing manfaat dengan cara yang tidak akan mungkin jika mereka tidak bekerja sama. Tujuan bersama adalah salah satu yang kedua belah pihak bekerja ke arah tapi itu manfaat masing-masing pihak berbeda. Sebuah tujuan bersama-sama adalah salah satu yang melibatkan individu dengan tujuan pribadi yang berbeda setuju untuk menggabungkan mereka dalam upaya kolektif. Dari beberapa definisi diatas elemen kunci nya adalah keyakinan bahwa semua pihak bisa mendapatkan keuntungan, hasil yang sama atau hasil yang berbeda.

## **Keyakinan pada Kemampuan Memecahkan Masalah Seseorang**

Kemampuan seseorang dalam keahlian negosiator juga perlu dipertimbangkan sebelum menghadapi proses negosiasi. Sebab pengalaman langsung dalam kegiatan negosiasi akan meningkatkan kemampuan negosiator dalam memahami proses negosiasi daripada sosok negosiator amatir. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa keyakinan pada kemampuan seseorang untuk bernegosiasi integratif akan menunjukkan hasil secara positif.

## **Keyakinan pada Validitas Posisi Seseorang Sendiri dan Perspektif Orang Lain**

Ada beberapa fakta mengenai validitas posisi seseorang dalam negosiasi integratif. Pertama, seseorang harus percaya pada validitas perspektifnya sendiri bahwa apa yang diyakini layak untuk diperjuangkan dan tidak boleh dikompromikan. Kedua, bahwa pihak yang mampu mengambil perspektif yang lain tampaknya membuat kesepakatan yang lebih baik daripada mereka yang kurang mampu melakukannya.



## **Motivasi dan Komitmen untuk Bekerja Sama**

Agar negosiasi integratif berhasil, para pihak harus termotivasi untuk berkolaborasi daripada bersaing. Ada beberapa faktor cara agar berhasil, pertama adalah mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama bukan tujuan mereka sendiri. Kedua adalah masing-masing pihak harus sama tertariknya pada tujuan dan masalah pihak lain layaknya masalah tersebut juga milik dirinya sendiri. Motivasi dan komitmen untuk memecahkan masalah dapat ditingkatkan dengan 3 cara, diantaranya : 1. Negosiator dapat menyadari bahwasanya mereka berbagi nasib yang sama. 2. Negosiator saling terlibat dalam komitmen satu sama lain sebelum negosiasi dimulai. 3. Negosiator dapat membuat perjanjian payung yang memberikan kerangka kerja untuk diskusi di masa depan.

## **Kepercayaan**

Kepercayaan akan berpengaruh terhadap kolaborasi dalam negosiasi integratif. Sebab dari kepercayaan akan menghilangkan beberapa sikap tentatif atau defensif dari masing-masing orang. Ada 3 taktik untuk mendapatkan informasi dari negosiator lain jika orang tersebut tidak percaya kepada kita. 1. Berbagi informasi dan mendorong timbal balik. 2. Negosiasikan banyak masalah secara bersamaan. 3. Buat beberapa penawaran sekaligus. Singkatnya, negosiasi integratif ini lebih mudah jika para pihak saling percaya. Ketika tidak ada kepercayaan maka negosiasi akan lebih menantang.

## **Komunikasi yang Jelas dan Akurat**

Komunikasi yang jelas dan akurat ada beberapa faktor. Pertama, negosiator harus mau berbagi informasi tentang diri mereka sendiri. Kedua, negosiator harus memahami komunikasi. Selain itu harus mengurangi perasaan negatif yang kuat kepada pihak lain. Negosiator harus berhati-hati, bagaimanapun, untuk memastikan bahwa banyak pesan dan kontak konsisten. Mengirim pesan yang saling bertentangan selama negosiasi integratif dapat membingungkan pihak lain, dan dapat mengancam atau membuat mereka marah.

## **Pemahaman tentang Dinamika Negosiasi Integratif**

Beberapa studi menunjukkan bahwa pelatihan negosiasi integratif meningkatkan kemampuan para pihak untuk bernegosiasi secara integratif. Bahwa melatih negosiator dalam taktik integratif terutama dalam cara bertukar informasi tentang prioritas di seluruh masalah dan preferensi dalam masalah dan cara menetapkan tujuan yang tinggi secara signifikan

meningkatkan frekuensi perilaku integratif dan memimpin para pihak untuk mencapai hasil bersama yang lebih tinggi.

### ***Negotiation: Strategy and Planning***

Dalam bab ini, kita membahas apa yang harus dilakukan negosiator sebelum membuka negosiasi. Strategi dan perencanaan yang efektif adalah prekursor yang paling penting untuk mencapai tujuan negosiasi. Dengan perencanaan dan penetapan tujuan yang efektif, sebagian besar negosiator dapat mencapai tujuan mereka.

#### ***Goals—The Focus That Drives a Negotiation Strategy***

Langkah pertama dalam mengembangkan dan melaksanakan strategi negosiasi adalah menentukan tujuan seseorang. Negosiator harus mengantisipasi tujuan apa yang ingin mereka capai dalam negosiasi dan fokus pada bagaimana mencapai tujuan tersebut.

#### ***Direct Effects of Goals on Choice of Strategy***

Ada empat cara tujuan mempengaruhi negosiasi:

1. Keinginan bukanlah tujuan, terutama dalam negosiasi. Keinginan mungkin terkait dengan minat atau kebutuhan yang memotivasi tujuan. Sebuah tujuan adalah target yang spesifik dan terfokus yang secara realistis dapat dikembangkan oleh suatu rencana untuk dicapai.
2. Sasaran seseorang mungkin, tetapi tidak harus, ditautkan dengan sasaran pihak lain. Keterkaitan antara tujuan dua pihak menentukan masalah yang harus dan seringkali menjadi sumber konflik.
3. Ada batasan dari sebuah tujuan. Jika apa yang kita inginkan melampaui batasan ini, kita harus mengubah tujuan kita atau mengakhiri negosiasi.
4. Tujuan yang efektif harus konkret, spesifik, dan terukur. Semakin kurang konkret, spesifik dan terukur tujuan kita, semakin sulit untuk (a) berkomunikasi dengan yang lain pesta apa yang kita inginkan, (b) memahami apa yang diinginkan pihak lain, dan (c) menentukan apakah tawaran yang diberikan memuaskan tujuan kita. "

Tujuan juga bisa tidak berwujud atau prosedural. Tujuan prosedural mungkin untuk memastikan bahwa penjual membuat setidaknya dua konsesi dari harga pembukaannya, untuk percaya bahwa ia sedang bernegosiasi "dengan serius."

#### ***Indirect Effects of Goals on Choice of Strategy***

Tujuan yang sederhana dan langsung seringkali dapat dicapai dalam satu sesi negosiasi dan dengan strategi negosiasi yang sederhana. Akibatnya, kita sering membatasi pandangan kita tentang dampak mengejar tujuan jangka pendek, terutama ketika dampaknya jangka panjang.

#### ***Accommodation, Competition, and Collaboration***

Akomodasi adalah strategi menang-kalah seperti halnya kompetisi, meskipun memiliki citra yang berbeda — melibatkan ketidakseimbangan hasil, tetapi dalam arah yang berlawanan. Kelemahan ketiga strategi tersebut:

- Strategi distributif cenderung menciptakan pola "kita-mereka" atau "superioritas-inferioritas" dan dapat menyebabkan distorsi dalam penilaian mengenai kontribusi dan upaya pihak lain, serta distorsi dalam persepsi tentang motif, kebutuhan, dan posisi pihak lain.
- Jika seorang negosiator mengejar strategi integratif tanpa memperhatikan strategi pihak lain, maka yang lain dapat memanipulasi dan mengeksploitasi kolaborator dan mengambil keuntungan dari itikad baik dan niat baik yang ditunjukkan
- Strategi akomodatif dapat menghasilkan pola menyerah berulang kali untuk membuat orang lain bahagia atau untuk menghindari pertengkaran.

Penting juga untuk diingat bahwa dalam menyajikan strategi-strategi ini, kami menggambarkan bentuk-bentuk murni yang tidak menangkap campuran masalah dan motivasi yang benar-benar menjadi ciri evolusi dari sebagian besar strategi negosiasi yang sebenarnya.

Bagaimana ketiga strategi ini — persaingan, kolaborasi, dan akomodasi — berbeda? Seperti yang dijelaskan masing-masing dari tiga strategi negosiasi ini juga memiliki kelemahan tertentu yang dapat diprediksi jika strategi tersebut diterapkan secara membabi buta, tanpa berpikir, atau tidak fleksibel:

- Strategi distributif cenderung menciptakan "kami-mereka" atau "keunggulan –Inferioritas" pola dan dapat menyebabkan distorsi dalam penilaian mengenai kontribusi dan upaya pihak lain, serta distorsi dalam persepsi motif, kebutuhan, dan posisi pihak lain
- Jika negosiator mengejar strategi integratif tanpa memperhatikan strategi pihak lain, pihak lain dapat memanipulasi dan mengeksploitasi kolaborator dan memanfaatkan niat baik dan niat baik yang ditunjukkan. Mengejar proses integratif secara buta juga dapat menyebabkan negosiator berhenti bertanggung jawab kepada konstituen mereka demi mengejar proses negosiasi untuk kepentingannya sendiri.
- Strategi akomodatif dapat menghasilkan pola berulang kali menyerah untuk membuat orang lain senang atau untuk menghindari pertengkaran. Hal ini juga dapat membuat pihak lain merasa sejahtera karena kepuasan yang datang dengan "harmoni" dari hubungan yang baik, yang mungkin sepenuhnya mengabaikan akumulasi hadiah pada masalah-masalah substantif.

Penting juga untuk diingat bahwa dalam menyajikan strategi-strategi ini, kami menggambarkan murni bentuk-bentuk yang tidak menangkap campuran masalah dan motivasi yang benar-benar mencirikan evolusi dari sebagian besar strategi negosiasi yang sebenarnya.

### ***Getting Ready to Implement the Strategy:***

#### ***The Planning Process***

Perencanaan yang efektif membutuhkan kerja keras dengan mempertimbangkan poin-poin berikut:

1. Tentukan tujuan negosiasi.
2. Mendefinisikan masalah utama yang berkaitan dengan pencapaian tujuan
3. Merakit masalah, memeringkat kepentingannya, dan menentukan bauran tawar-menawar.
4. Mendefinisikan kepentingan
5. Mengetahui alternatif Anda (BATNA).
6. Mengetahui batasan Anda, termasuk titik resistensi.
7. Menganalisis dan memahami tujuan, masalah, dan poin penolakan pihak lain.
8. Menetapkan target sendiri dan membuka tawaran.
9. Menilai konteks sosial negosiasi (misalnya, siapa yang ada di meja, siapa yang tidak ada di meja tetapi memiliki minat yang kuat pada hasil negosiasi, dan siapa yang mengamati dan mengkritik negosiasi).
10. Mempresentasikan masalah kepada pihak lain: substansi dan proses.

Sisa dari bab ini membahas masing-masing langkah ini secara mendetail yang dapat digunakan untuk merencanakan negosiasi sendiri). Daftar tersebut mewakili kebijaksanaan kolektif dari beberapa sumber, yang masing-masing memiliki daftar langkah-langkah kunci yang mungkin berbeda dalam urutannya tetapi mencakup tema dasar yang sama. Sebelum memulai diskusi ini, kami ingin mencatat empat hal:

- Pertama, kami berasumsi bahwa satu proses perencanaan dapat diikuti baik untuk proses distributif maupun integratif.
- Kedua, pada poin buku ini, kami telah berkonsentrasi pada distributif dan integratif proses serta perbedaan di antara keduanya. Namun, seperti yang kita catat di Bab 1, ada beberapa faktor struktural dan kontekstual “di luar” meja perundingan yang dapat juga mempengaruhi proses strategi dan perencanaan.
- Ketiga, kami berasumsi bahwa negosiasi akan dilakukan terutama satu lawan satu yaitu, Anda dan negosiator individu lainnya. Ini adalah model paling sederhana untuk dipahami

dan direncanakan. Namun, tidak jarang negosiasi memiliki banyak individu di setiap sisi, agen yang mewakili negosiator, atau beberapa kelompok pihak yang diwakili di meja.

- terakhir, informasi seringkali tidak dapat diperoleh dan dikumpulkan secara sederhana dan lugas, dan informasi yang ditemukan di beberapa langkah selanjutnya mungkin memaksa negosiator untuk mempertimbangkan kembali dan mengevaluasi kembali langkah-langkah sebelumnya. Akibatnya, pengulangan pertama melalui proses perencanaan harus tentatif, dan negosiator harus cukup fleksibel untuk memodifikasi dan menyesuaikan-sebelumnya langkah-langkah saat informasi baru tersedia. Sekarang kita akan mempelajari masing-masing dari 10 langkah utama secara mendetail.

### **1. Mendefinisikan Tujuan Negosiasi**

Menunjukkan bahwa tujuan dapat bersifat substantif (nyata), psikologis (tidak berwujud), atau prosedural (bagaimana kita mencapai kesepakatan). Sasaran dapat memiliki efek langsung dan tidak langsung pada pilihan strategi. Mengetahui tujuan seseorang adalah langkah pertama dan terpenting dalam mengembangkan strategi dan melaksanakan negosiasi.

### **2. Mendefinisikan Isu Utama Terkait Pencapaian Tujuan**

Langkah ini sendiri biasanya diawali dengan analisis isu-isu kunci apa saja yang akan dibahas dalam negosiasi. Jumlah masalah dalam negosiasi, bersama dengan hubungan antara negosiator dan pihak lain, seringkali menjadi penentu utama apakah seseorang menggunakan strategi distributif atau integratif. Negosiasi masalah tunggal cenderung mendikte negosiasi distributif karena satu-satunya masalah negosiasi sebenarnya adalah harga atau "distribusi" masalah itu. Sebaliknya, negosiasi multi-masalah lebih cenderung pada negosiasi integratif karena pihak-pihak dapat menggunakan proses seperti logrolling untuk menciptakan "paket" masalah yang saling menguntungkan.

Dalam negosiasi satu masalah, masing-masing pihak berusaha untuk menyadari sebanyak mungkin nilai untuk dirinya sendiri. Jika pembeli mendominasi, dia akan menerima hasil yang tinggi pada poros pembeli, yang tidak akan menguntungkan penjual. Jika penjual mendominasi, dia akan menerima hasil yang tinggi pada poros penjual, tetapi tidak menguntungkan pembeli. Namun, berbagai masalah memungkinkan para pihak untuk "menciptakan nilai" dengan menemukan solusi yang meningkatkan hasil bagi kedua belah pihak. Negosiasi masalah tunggal dan tidak adanya hubungan jangka panjang dengan pihak lain adalah pendorong terkuat dari nilai klaim (distributif) strategi; negosiasi berbagai masalah dan pentingnya hubungan

jangka panjang dengan pihak lain adalah pendorong terkuat dari strategi menciptakan nilai (integratif).

Meskipun jumlah masalah mempengaruhi strategi, hal itu tidak menutup kemungkinan bahwa negosiasi satu masalah dapat dibuat integratif atau bahwa negosiasi beberapa masalah akan tetap distributif. Negosiasi masalah tunggal seringkali dapat dibuat integratif dengan bekerja untuk meningkatkan jumlah masalah. Dalam negosiasi apapun, daftar lengkap masalah yang dipertaruhkan paling baik diambil dari sumber-sumber berikut:

- a. Analisis semua kemungkinan masalah yang perlu diputuskan.
- b. Pengalaman sebelumnya dalam negosiasi serupa (misalnya, membeli rumah kelima Anda versus membeli rumah pertama Anda).
- c. Penelitian dilakukan untuk mengumpulkan informasi (misalnya, mempelajari lingkungan sekitar, memeriksa rumah, atau membaca tentang cara membeli rumah).
- d. Konsultasi dengan para ahli di industri tersebut (agen real estat, pemberi pinjaman hipotek, pengacara, ahli perbaikan rumah, atau teman yang baru saja membeli rumah)

### **3. Merakit Masalah, Memberi Peringkat Kepentingannya, dan Mendefinisikan Bauran Perundingan**

Pada satu perundingan pasti banyak isu yang akan direncanakan dan dirumuskan, sehingga perlu membuat daftar komprehensif tentang isu serta penawaran. Faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah banyaknya urusan dari suatu pihak negosiator untuk ditransaksikan. Pada suatu tawar menawar juga memungkinkan akan banyak komponen dan pengaturan untuk penyelesaian. Hal tersebut juga pasti akan membingungkan dan memenuhi kedua belah pihak serta dapat memperpanjang urusan negosiasi. Maka dari itu salah satu solusinya adalah negosiator perlu untuk membuat prioritas dan mencakup dua langkah :

- a. Tentukan masalah mana yang paling penting dan mana yang kurang penting. Jika ada suatu permasalahan yang kurang jelas maka bisa saja hal tersebut diabaikan, dan cari permasalahan yang lebih penting untuk dijadikan prioritas. Menggolongkan suatu prioritas bisa dilakukan dengan cara 5W+1H dan mengkategorikan kepentingan tinggi, sedang, atau rendah. Atau bisa saja dengan memberikan masing-masing skor dalam skala prioritas.

- b. Tentukan apakah masalah-masalah tersebut saling terkait atau terpisah. Jika masalahnya terpisah, hal tersebut dapat dengan mudah ditambahkan atau dikurangi. Jika terhubung maka penyelesaian satu sama lain dapat dikaitkan dan membuat konsesi pada satu masalah saja.

#### **4. Mendefinisikan Minat**

Setelah mendefinisikan masalah, negosiator harus melanjutkan untuk menentukan kepentingan yang mendasarinya dan kebutuhan. Posisi tawaran pembukaan atau titik target adalah apa seorang negosiator ingin. Minat adalah mengapa dia menginginkannya. Mengajukan pertanyaan "mengapa" membantu memunculkan nilai-nilai kritis, kebutuhan, atau prinsip-prinsip yang mendasari negosiasi. Ada beberapa macam kepentingan diantaranya adalah substantif, berbasis proses, berbasis hubungan.

#### **5. Mengetahui Alternatif Anda (BATNA)**

Jika suatu pihak lain menolak untuk menerima kesepakatan negosiasi maka diharapkan ada persiapan dalam mencari alternatif. Dalam setiap situasi, semakin baik alternatifnya, semakin besar kekuatan yang akan dimiliki karena kita bisa pergi dari negosiasi saat ini dan tetap tahu bahwa kebutuhan dan kepentingan lain dapat terpenuhi.

#### **6. Mengetahui Batasan Anda, Termasuk Titik Perlawanan**

Titik penolakan adalah tempat untuk memutuskan bahwa kita harus benar-benar menghentikan negosiasi daripada melanjutkan, dikarenakan penyelesaian apa pun di luar titik ini tidak dapat diterima. Sebab menetapkan titik resistensi sebagai bagian dari perencanaan sangat penting.

#### **7. Menganalisis dan Memahami Tujuan Pihak Lain, Masalah, dan Poin Resistensi**

Mengumpulkan informasi tentang pihak lain juga merupakan langkah penting dalam mempersiapkan negosiasi. Mempelajari masalah, preferensi, prioritas, minat, alternatif dan kendala hampir sama pentingnya dengan menentukan milik sendiri. Jika negosiator belum memiliki kesempatan untuk bertemu dengan orang-orang dari sisi lain, kalau begitu mereka harus menemukan cara untuk memahami negosiasi dari perspektif pihak lain atau untuk mengumpulkan informasi untuk mempelajari masalah, minat, dan prioritas mereka.

Beberapa bagian penting dari informasi latar belakang akan menjadi sangat penting, diantaranya: tujuan dan sasaran yang luas dan menyeluruh, masalah dan kemungkinan campuran tawar-menawar, minat dan kebutuhan, titik resistensi dan alternatif.

**Tujuan Pihak Lain** Seperti yang kami tunjukkan sebelumnya, memahami tujuan kita sendiri adalah langkah pertama dalam merencanakan negosiasi. Demikian pula, kita

harus berusaha untuk memahami atau mengantisipasi tujuan pihak lain. Meminta pihak lain untuk mendiskusikan tujuan mereka (baik di meja atau sebelum negosiasi dimulai), atau mengumpulkan data tentang pihak lain sebelum negosiasi, adalah dua cara umum untuk mengumpulkan data ini.

**Masalah Pihak Lain dan Campuran Tawar-menawar** Semakin banyak informasi yang dapat kita kumpulkan tentang pihak lain melalui penelitian awal, semakin baik. Data mana yang paling relevan akan bergantung pada masalah dan kemungkinan elemen dalam campuran tawar-menawar. Analisis tentang riwayat bisnis pihak lain atau negosiasi sebelumnya, berhasil atau tidak, mungkin memberikan petunjuk yang berguna. Data keuangan tentang pihak lain dapat diperoleh melalui saluran seperti pencarian Internet, laporan keuangan, catatan perusahaan, laporan saham, wawancara dan dokumen pengadilan, atau keputusan hukum.

**Minat dan Kebutuhan Pihak Lain** Selain mempelajari masalah utama dan sumber daya pihak tersebut, kita juga perlu mendapatkan informasi tentang minat dan kebutuhannya saat ini. Informasi ini dapat diperoleh melalui berbagai pendekatan:

- Melakukan wawancara awal, termasuk diskusi luas tentang apa yang ingin dicapai pihak lain dalam negosiasi yang akan datang (fokus pada kepentingan luas, bukan hanya masalah).
- Mengantisipasi kepentingan pihak lain (seolah-olah Anda "pada posisi mereka").
- Menanyakan orang lain yang tahu atau telah bernegosiasi dengan pihak lain.
- Membaca bagaimana pihak lain menggambarkan dirinya sendiri di media.

**Titik Perlawanan dan Alternatif Pihak Lain** Kita juga perlu memahami titik perlawanan dan alternatif dari pihak lain. Jika pihak lain memiliki alternatif yang kuat dan layak, dia mungkin akan percaya diri dalam negosiasi, menetapkan tujuan yang tinggi, dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya, jika pihak lain memiliki alternatif yang lemah, dia akan lebih bergantung pada pencapaian kesepakatan yang memuaskan dengan Anda dan kecil kemungkinannya untuk mendorong terlalu keras.

## **8. Menetapkan Target Sendiri dan Tawaran Pembukaan**

Setelah negosiator mendefinisikan masalah, menyusun agenda tentatif, dan berkonsultasi dengan orang lain jika sesuai dan perlu, langkah selanjutnya adalah menentukan dua poin kunci lainnya: titik target spesifik, di mana seseorang secara realistis mengharapkan untuk mencapai penyelesaian, dan tawaran pembukaan, mewakili kesepakatan terbaik yang bisa diharapkan untuk dicapai.



## **Setting Target**

1. Target harus spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, dan dapat diverifikasi. Banyak yang dapat dipelajari tentang menetapkan titik target dari para peneliti yang telah mempelajari penetapan tujuan sebagai alat manajemen motivasi dan kinerja.
2. Penetapan target membutuhkan pemikiran proaktif tentang tujuan seseorang. Saat mendekati negosiasi, adalah mungkin untuk memberi terlalu banyak perhatian kepada pihak lain bagaimana mereka berperilaku, apa yang mungkin akan mereka tuntut atau setuju, dan bagaimana rasanya berurusan dengan mereka.
3. Penetapan target mungkin memerlukan pertimbangan bagaimana mengemas beberapa masalah dan tujuan. Kebanyakan negosiator memiliki tujuan tawar-menawar campuran, jadi mereka harus mempertimbangkan cara terbaik untuk mencapai kepuasan di berbagai masalah. Untuk mengemas masalah secara efektif, negosiator perlu memahami masalah, prioritas relatif di seluruh masalah, dan campuran tawar-menawar.
4. Penetapan target membutuhkan pemahaman tentang trade-off dan throwaway.]
5. Menetapkan Tawaran Pembukaan Demikian pula, ada banyak cara untuk menetapkan harga permintaan awal. Tawaran pembukaan mungkin merupakan hasil terbaik, solusi ideal, sesuatu yang bahkan lebih baik daripada yang dicapai sebelumnya. Akan tetapi, mudah untuk menjadi terlalu percaya diri, dan membuat pembukaan yang tidak realistis sehingga pihak lain segera tertawa, marah, atau pergi sebelum menanggapi.

## **9. Menilai Konteks Sosial Negosiasi**

Ketika orang-orang bernegosiasi untuk diri mereka sendiri — misalnya, membeli sepeda gunung bekas atau mesin olah raga — mereka dapat menentukan sendiri komposisi tawar-menawar. Tetapi ketika orang bernegosiasi dalam konteks profesional, mungkin ada lebih dari dua pihak. Pertama, mungkin ada lebih dari dua negosiator di meja. Banyak pihak di meja sering mengarah pada koalisi negosiator yang selaras satu sama lain untuk memenangkan negosiasi. Kedua, negosiator juga memiliki “konstituen”, atasan yang membuat keputusan akhir, atau pihak lain yang akan mengevaluasi dan mengkritik solusi yang dicapai. Selain itu, mungkin ada pengamat negosiasi yang juga memperhatikan dan mengkritisi negosiasi tersebut. Menilai konstituen sama dengan menilai semua pihak yang ada di dalam stadion sepak bola:

1. Siapa, atau seharusnya, di tim saya di sisi lapangan saya? Mungkin itu hanya negosiator (permainan satu lawan satu). Tapi mungkin kita menginginkan bantuan

lain: pengacara, akuntan, atau ahli untuk membantu kita; seseorang untuk melatih kita, memberi kita dukungan moral, atau mendengarkan baik-baik apa yang dikatakan pihak lain; perekam atau pencatat.

2. Siapa di sisi lain lapangan? Ini dibahas lebih rinci di bagian selanjutnya.
3. Siapa yang berada di pinggir lapangan dan dapat memengaruhi permainan? Siapa yang setara dalam negosiasi dengan pemilik, manajer, dan ahli strategi? Ini termasuk atasan langsung seseorang atau orang yang harus menyetujui atau mengotorisasi kesepakatan yang dicapai. Yang terpenting, pertimbangan ini secara langsung memengaruhi bagaimana keputusan akan dibuat tentang apa yang dapat diterima atau tidak dapat diterima oleh mereka di masing-masing pihak.
4. *Who is in the stands?* Siapa yang menonton permainan, tertarik padanya, tetapi hanya dapat secara tidak langsung memengaruhi apa yang terjadi? Ini mungkin termasuk manajer senior, pemegang saham, pesaing, analis keuangan, media, atau lainnya. Ketika banyak pihak memasuki negosiasi apakah mereka adalah pihak di sela-sela yang aktif dalam negosiasi atau “pihak yang berkepentingan” yang mungkin terpengaruh oleh penyelesaian — negosiasi akan menjadi lebih kompleks.
5. Apa yang terjadi di lingkungan yang lebih luas tempat negosiasi berlangsung? Sejumlah masalah "konteks" dapat memengaruhi negosiasi:
  - Bagaimana sejarah hubungan dengan pihak lain, dan bagaimana hal itu mempengaruhi ekspektasi keseluruhan yang mereka bawa ke negosiasi ini
  - Hubungan seperti apa dengan pihak lain yang diharapkan atau diinginkan di masa depan, dan bagaimana ekspektasi ini memengaruhi negosiasi saat ini
  - Seberapa sering kita berharap untuk bernegosiasi di masa depan — yaitu, berapa putaran negosiasi yang akan ada? Negosiasi *multi round* menciptakan masalah dalam mengelola preseden, merencanakan agenda masa depan, dan memastikan bahwa perjanjian saat ini diberlakukan dan dipantau.
  - Apa tenggat waktu atau batas waktunya? Untuk memperluas metafora game, game memiliki periode waktu terbatas yang dipecah menjadi beberapa periode atau segmen. Apakah ada kendala serupa yang mengikat negosiasi ini?
  - Apa "aturan main" yang dengannya perjanjian ini akan dikelola? Apakah ada seperangkat aturan tetap, seperti struktur hukum yang akan mengikat dan menegakkan kontrak? Apa praktik umum dan yang dapat diterima dalam sistem hukum di mana kesepakatan dilakukan? Apakah struktur aturan itu sendiri dapat dinegosiasikan sehingga kita dapat membuat aturan kita sendiri tentang

bagaimana masalah dan situasi tertentu akan ditangani? Akankah satu pihak mencoba menerapkan aturan secara sepihak, dan apa yang dapat dilakukan pihak lain? Apakah negosiasi terjadi lintas budaya, dan "aturan budaya" atau praktik apa yang mungkin berlaku? Terakhir, adakah forum dimana negosiasi tertentu harus dilakukan apakah di ruang publik, kantor pribadi, kantor pengacara, gedung pengadilan dan adakah mekanisme penyelesaian perselisihan untuk memandu bagaimana kita harus bersikap jika kita tidak bisa setuju? Apakah wasit atau "pihak ketiga" tersedia untuk memimpin permainan dan mengintervensi jika telah terjadi pelanggaran aturan?

- Apa praktik yang umum dan dapat diterima dalam sistem etika di mana kesepakatan dilakukan? Bagaimana kita akan memutuskan jika satu pihak "menipu"; Adakah aturan yang jelas tentang apa yang adil dan tidak adil?

Mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan ini penting untuk kemajuan proses negosiasi. Seorang negosiator yang berunding atas nama orang lain (perusahaan, serikat pekerja, departemen, klub, keluarga, dll.) Harus berkonsultasi dengan mereka sehingga masalah dan prioritas mereka tercakup dalam campuran.

#### **10. Mempresentasikan Masalah kepada Pihak Lain: Substansi dan Proses**

Ada dua komponen utama yang perlu dipertimbangkan disini: bagaimana akan menyajikan serta membingkai masalah bahkan kepentingan dan bagaimana harus menyusun proses yang digunakan untuk menyajikan informasi ini.

**Mempresentasikan dan Membingkai Masalah Pertama**, karena luasnya dan keragaman masalah yang dapat dimasukkan dalam negosiasi, tidak mungkin untuk menentukan semua prosedur yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi. Namun ada beberapa panduan umum yang baik yang dapat digunakan. Seorang negosiator dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini:

- a. Fakta apa yang mendukung sudut pandang saya? Bagaimana saya bisa memvalidasi informasi ini sebagai yang kredibel?
- b. Dengan siapa saya dapat berkonsultasi atau berbicara untuk membantu saya menjelaskan atau mengklarifikasi fakta? Apa kabel, file, atau sumber data yang mendukung argumen saya? Dapatkah saya meminta ahli untuk mendukung argumen saya?
- c. Apakah masalah ini telah dinegosiasikan sebelumnya oleh orang lain dalam keadaan yang sama? Dapatkah saya berkonsultasi dengan negosiator tersebut untuk

menentukan argumen utama apa yang mereka gunakan, mana yang berhasil, dan mana yang tidak?

- d. Bagaimana sudut pandang pihak lain itu? Apa minatnya? Argumen apa yang akan dia buat? Bagaimana saya dapat menanggapi argumen tersebut dan mencari posisi yang lebih kreatif yang melangkah lebih jauh dalam menangani masalah dan kepentingan kedua belah pihak?
- e. Bagaimana saya bisa mengembangkan dan menyajikan fakta agar paling meyakinkan? Alat bantu visual , gambar, bagan, grafik, kesaksian ahli, dan sejenisnya apa yang dapat membantu atau membuat kasus terbaik?

### **Merencanakan Proses dan Menyusun Konteks yang Disajikan oleh Informasi,**

Seorang negosiator harus mempertimbangkan sejumlah elemen protokol atau proses:

- Agenda apa yang harus kita ikuti? Seorang negosiator dapat secara sepihak menyusun daftar masalah yang pasti jauh sebelum pertemuan negosiasi awal. Proses ini berharga karena memaksa negosiator untuk memikirkan posisi mereka dan memutuskan tujuan. daftar sepihak masalah merupakan agenda awal untuk negosiasi. Ini adalah apa yang ingin didiskusikan oleh negosiator dan urutan atau prioritas di mana dia ingin mendiskusikannya (misalnya, masalah yang paling tidak penting terlebih dahulu, dll.). *Pendergast* menyarankan lima perhatian utama untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan agenda negosiasi:
  - a. Cakupan: Masalah apa yang harus dipertimbangkan?
  - b. Urutan: Dalam urutan apa masalah tersebut harus ditangani?
  - c. Pembingkai: Bagaimana seharusnya masalah disajikan ?
  - d. Pengemasan: Haruskah masalah diambil satu per satu, atau dalam berbagai pengelompokan / paket?
  - e. Rumus: Haruskah kita berusaha terlebih dahulu untuk mendapatkan kesepakatan tentang prinsip-prinsip umum, atau haruskah kita segera mulai membahas setiap masalah?

Meskipun negosiator dapat mengusulkan agenda secara sepihak, pendekatan ini memiliki potensi risiko. Jika daftar negosiator berbeda dari agenda yang telah ditetapkan sebelumnya atau daftar pilihan pihak lain , negosiator dapat membawa masalah ke tabel bahwa pihak lain tidak siap untuk membahas atau mungkin menentukan prioritas yang tidak dapat dicapai secara realistis. Dalam situasi ini, negosiator berpengalaman akan meminta waktu istirahat untuk mendapatkan informasi dan mempersiapkan diri untuk masalah baru, sehingga menimbulkan

penundaan yang tidak terduga. Jika pihak lain juga bertanggung jawab kepada daerah pemilihan, dia mungkin tidak ingin membuka kembali keputusan sebelumnya atau meluangkan waktu untuk mengevaluasi masalah baru. Untuk alasan ini, banyak negosiator profesional seperti negosiator perburuhan dan diplomat sering bertukar dan merundingkan agenda terlebih dahulu. Mereka ingin menyepakati masalah apa yang akan dibahas dalam agenda sebelum terlibat dalam diskusi substantif tentang masalah tersebut.

- Dimana kita harus bernegosiasi? Negosiator lebih nyaman berada di kantor, gedung, atau kota mereka sendiri. Mereka tahu ruangnya, mereka merasa nyaman dan santai, mereka memiliki akses langsung ke semua fasilitas — sekretaris, informasi penelitian, nasihat ahli, komputer, dan sebagainya. Jika negosiator ingin meminimalkan keuntungan yang didapat dari kandang sendiri, maka mereka perlu memilih wilayah netral di mana tidak ada pihak yang akan mendapatkan keuntungan. Selain itu, negosiator dapat memilih derajat formalitas lingkungan. Pertimbangan formal sering diadakan di ruang dewan atau ruang konferensi atau ruang pertemuan hotel; musyawarah informal dapat diadakan di restoran, lounge, atau klub maskapai penerbangan swasta.
- Berapa jangka waktu negosiasi? Jika negosiator mengharapkan musyawarah yang lama dan berlarut-larut, mereka mungkin ingin merundingkan waktu dan durasi sesi. Kapan kita mulai? Berapa lama kita bertemu? Kapan kita harus mengakhirinya? Kapan kita bisa meminta rehat kopi atau waktu untuk kaukus dengan tim kita?
- Apa yang mungkin dilakukan jika negosiasi gagal? Apa jadinya jika kita menemui jalan buntu? Bisakah kita "mengulang" kesepakatan itu? Akankah kita pergi ke pihak ketiga yang netral? Bisakah kita mencoba beberapa teknik lain ?

## ***Ethics in Negotiation***

Dalam bab ini, kita mengeksplorasi secara etika standar perilaku dalam negosiasi. Negosiator yang efektif harus mengetahui kapan pertanyaan tersebut relevan dan faktor apa yang harus dipertimbangkan untuk menjawabnya. Dimensi etika utama yang diangkat dalam negosiasi, menggambarkan bagaimana orang cenderung berpikir pilihan etis ini, dan memberikan kerangka kerja untuk membuat keputusan etis yang diinformasikan.

### **Contoh dari Pertanyaan Etis**

Berikut ini adalah beberapa contoh kasus dan situasi dari pertanyaan yang etis dalam negosiasi;

1. Saat ada pembeli yang akan melakukan pembelian suatu barang, dan penjual mengatakan bahwasanya barang tersebut sudah ditawarkan oleh orang lain dengan harga \$ 500, hal tersebut merupakan etika negosiasi yang etis. Dikarenakan bisa memancing penawaran harga yang lebih tinggi dari penawaran sebelumnya, sehingga jika orang tersebut memang berniat untuk membeli produk maka dia akan berani menawarkan harga yang lebih tinggi
2. Saat pebisnis ingin mengakuisisi perusahaan pesaing lain dan dia ingin mengetahui sisi internal perusahaan dengan cara menyewa konsultan, maka hal tersebut adalah etika negosiasi yang kurang baik, dikarenakan setiap perusahaan mempunyai privasi dan cara untuk bersaing harus secara sehat
3. Salah satu strategi yang menimbulkan masalah etika negosiasi adalah pada poin ke 2, yang berbunyi “menyiapkan laporan keuangan yang salah yang menunjukkan bahwa biayanya sekitar \$ 400.000 per liburan berbayar”. Sebab hal tersebut memberikan data yang tidak benar
4. Saat mempromosikan suatu produk dan tidak memberikan fakta yang sebenarnya terjadi dari suatu produk pada poster adalah salah satu hal negosiasi yang tidak baik, karena hal tersebut adalah teknik dalam membohongi orang dan akan menimbulkan kerugian pasca pembelian.
5. “Produk yang sudah dibeli tidak dapat dikembalikan” adalah sebagian besar slogan yang diterapkan pada toko pembelian. Dan jika Anda melakukan hal-hal yang tidak etis seperti melakukan pencemaran nama baik yang tidak sesuai fakta toko, itu merupakan cara negosiasi yang tidak etis. Sebab bersifat memaksa.

### **Apa Yang Dimaksud dengan "Etika", dan Mengapa Mereka Penting dalam Negosiasi?**

#### **Definisi Etika**

*Etika* adalah standar sosial yang diterapkan secara luas untuk apa yang benar atau salah dalam situasi tertentu, atau proses untuk menetapkan standar tersebut. Ada 4 standar dalam mengevaluasi strategi dan taktik dalam bisnis dan negosiasi:

1. Pilih tindakan berdasarkan hasil yang saya harapkan untuk dicapai (misalnya, laba atas investasi terbesar).
2. Pilih tindakan berdasarkan tugas saya untuk menegakkan aturan dan prinsip yang sesuai (misalnya, undang-undang atau regulasi di industri saya).
3. Pilih tindakan berdasarkan norma, nilai, dan strategi organisasi atau komunitas saya (misalnya, cara biasa kami melakukan sesuatu di perusahaan ini).
4. Pilih tindakan berdasarkan keyakinan pribadi saya (misalnya, apa yang hati nurani saya katakan untuk saya lakukan).

### **Menerapkan Penalaran Etis dalam Negosiasi**

Bahwa pendekatan penalaran etis yang Anda sukai mempengaruhi jenis penilaian etis yang Anda buat, dan konsekuensi perilaku yang Anda pilih, dalam situasi yang memiliki dimensi etika.

### **Etika versus Kehati-hatian versus Kepraktisan versus Legalitas**

Dengan masalah yang sepenuhnya ditentukan, jalan menuju solusi yang meyakinkan berjalan melalui tiga model analisis yang ditunjukkan di sisi kanan gambar: (1) penentuan hasil ekonomi dari tindakan potensial, (2) pertimbangan persyaratan hukum yang sesuai dengan situasi, dan (3) penilaian kewajiban etis kepada pihak lain yang terlibat mengenai apa yang "'benar' dan 'adil' dan 'adil.'"

### **APA PERTANYAAN PERILAKU ETIS TIMBUL DALAM NEGOSIASI?**

Mengapa beberapa negosiator memilih untuk menggunakan taktik yang mungkin tidak etis? Pertanyaan inilah yang akan kita bahas dalam poin ini.

### **Taktik Etis yang Ambigu: Ini (Sebagian Besar) Semua tentang Kebenaran**

Sebagian besar masalah etika yang muncul dalam negosiasi terkait dengan standar pengungkapan kebenaran seperti seberapa jujur negosiator. Perhatian di sini pada apa yang dikatakan negosiator atau apa yang mereka katakan akan mereka lakukan. Pertanyaan tentang pengungkapan kebenaran tidak begitu jelas jawabannya. Pertama, bagaimana seseorang mendefinisikan kebenaran? Kedua, bagaimana seseorang mendefinisikan dan mengklasifikasikan penyimpangan dari kebenaran? Haruskah seseorang mengatakan

kebenaran sepanjang waktu, atau adakah waktu untuk tidak mengatakan kebenaran adalah perilaku yang diterima?

### **Mengidentifikasi Taktik dan Sikap Etis yang Ambigu terhadap Penggunaannya**

**Taktik Etis Apa yang Dapat Terjadi Secara Ambigu?** Penipuan dan akal-akalan dapat mengambil beberapa bentuk dalam negosiasi. Para peneliti telah mengidentifikasi sifat taktik ini dan struktur yang mendasarinya selama hampir dua dekade. Mereka telah mengeksplorasi secara luas sifat dan organisasi konseptual dari taktik negosiasi yang ambigu secara etis.

**Apakah Hak untuk Menggunakan Taktik Etis Ambigu?** Beberapa bentuk penyajian yang keliru atas posisi seseorang yang sebenarnya kepada pihak lain, gertakan, dan manipulasi emosional dapat dilihat oleh beberapa negosiator sebagai suatu aturan yang dapat diterima secara etis. Namun penipuan dan pemalsuan adalah hal yang salah dan berada diluar aturan.

### **Penipuan oleh Kelalaian versus Komisi**

Penggunaan taktik menipu bisa aktif atau pasif. Untuk mengilustrasikan, pertimbangkan sebuah studi yang meneliti kecenderungan negosiator untuk menggambarkan kepentingan mereka pada masalah nilai bersama. sebuah masalah dimana kedua belah pihak mencari hasil yang sama. Seorang negosiator yang menggunakan taktik ini menipu pihak lain tentang apa yang dia inginkan pada masalah nilai bersama dan kemudian (dengan enggan) setuju untuk menerima preferensi pihak lain, yang pada kenyataannya cocok dengan miliknya. Dengan membuatnya tampak seolah-olah dia telah membuat konsesi, dia dapat meminta konsesi dari pihak lain sebagai imbalan. Secara keseluruhan, 28 % subjek dalam penelitian ini salah mengartikan masalah nilai bersama dalam upaya mendapatkan konsesi dari pihak lain. Para peneliti menemukan bahwa negosiator menggunakan dua bentuk penipuan dalam salah mengartikan masalah nilai umum: misrepresentasi dengan kelalaian (gagal mengungkapkan informasi yang akan menguntungkan pihak lain) dan misrepresentasi oleh komisi (sebenarnya berbohong tentang masalah nilai bersama).

Banyak orang yang rela membiarkan orang lain terus beroperasi di bawah premis yang salah, tetapi tidak akan membuat pernyataan palsu itu sendiri secara tegas. Ini jelas memperkuat norma peringatan emptor (biarkan pembeli berhati-hati), menunjukkan bahwa terserah masing-masing pihak untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan bersikap skeptis secara tepat saat menerima tawaran pihak lain.



## **Keputusan untuk Menggunakan Taktik yang Ambigu Secara Etis: Sebuah Model**

Menjelaskan bagaimana negosiator memutuskan apakah akan menggunakan satu atau lebih taktik menipu. Model tersebut menempatkan negosiator dalam situasi di mana dia perlu memutuskan taktik mana yang akan digunakan untuk mempengaruhi pihak lain. Individu mengidentifikasi kemungkinan taktik pengaruh yang bisa efektif dalam situasi tertentu, beberapa di antaranya mungkin menipu, tidak pantas, atau sedikit etis. Setelah taktik ini diidentifikasi, individu tersebut dapat memutuskan untuk benar-benar menggunakan satu atau lebih dari taktik tersebut. Pemilihan dan penggunaan taktik tertentu kemungkinan besar akan dipengaruhi oleh motivasi negosiator sendiri dan persepsi / penilaiannya tentang kesesuaian taktik tersebut. Setelah taktik digunakan, negosiator akan menilai konsekuensi pada tiga standar: (1) apakah taktik tersebut berhasil (menghasilkan hasil yang diinginkan), (2) bagaimana perasaan negosiator tentang dirinya sendiri setelah menggunakan taktik tersebut, dan (3) bagaimana individu tersebut dapat dinilai oleh pihak lain atau oleh pengamat netral. Kesimpulan negatif atau positif pada salah satu dari ketiga standar ini dapat membuat negosiator mencoba menjelaskan atau membenarkan penggunaan taktik tersebut, tetapi kesimpulan tersebut juga pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan untuk menggunakan taktik serupa di masa depan.

## **Mengapa Menggunakan Taktik yang Menipu? Motif dan Konsekuensi**

Mengapa taktik seperti itu menggoda dan apa konsekuensi dari menyerah pada godaan itu. Kita mulai dengan motif, dan motif pasti dimulai dengan kekuatan

### **Motif Kekuatan**

Tujuan menggunakan taktik negosiasi yang ambigu secara etis adalah untuk meningkatkan kekuatan negosiator dalam lingkungan tawar-menawar. Informasi adalah sumber utama pengaruh dalam negosiasi. Informasi memiliki kekuatan karena negosiasi dimaksudkan sebagai aktivitas rasional yang melibatkan pertukaran informasi dan penggunaan informasi tersebut secara persuasif. Seringkali, siapa pun yang memiliki informasi yang lebih baik, atau menggunakannya secara lebih persuasif, berdiri untuk "memenangkan" negosiasi.

Pandangan seperti itu mengasumsikan bahwa informasi tersebut akurat dan benar. Menganggap sebaliknya bahwa itu tidak benar adalah mempertanyakan asumsi yang menjadi dasar komunikasi sosial sehari-hari dan kejujuran serta integritas penyampai informasi itu. Tentu saja, mengajukan pertanyaan seperti itu secara terbuka dapat menghina orang lain dan mengurangi kepercayaan tersirat yang kita berikan kepada mereka. Selain itu, menyelidiki kebenaran dan kejujuran orang lain menghabiskan waktu dan energi. Jadi setiap pernyataan

yang tidak akurat dan tidak benar (yaitu, kebohongan) yang dimasukkan ke dalam pertukaran sosial ini memanipulasi informasi demi pengantar. Melalui taktik menggertak, memalsukan, representasi yang keliru, penipuan, dan pengungkapan selektif pembohong mendapatkan keuntungan. Faktanya, telah dibuktikan bahwa individu lebih bersedia untuk menggunakan taktik menipu ketika pihak lain dianggap kurang informasi atau tidak tahu apa-apa tentang situasi yang sedang dinegosiasikan; terutama bila taruhannya tinggi.

Jika penipuan adalah cara untuk mendapatkan kekuasaan, itu bisa menunjukkan bahwa negosiator yang beroperasi dari posisi lemah lebih cenderung tergoda untuk melakukan penipuan. Dalam eksperimen yang melibatkan persaingan dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi yang diinginkan, peneliti memvariasikan sejauh mana seseorang iri pada posisi menguntungkan orang lain dan mengukur kemungkinan bahwa orang yang merasa iri akan menggunakan taktik menipu dalam negosiasi berikutnya. Iri hati, mereka menemukan, "mendorong penipuan dengan meningkatkan manfaat psikologis dan mengurangi biaya psikologis karena terlibat dalam perilaku menipu". Implikasi menarik dari temuan ini adalah bahwa keberhasilan dalam negosiasi sebelumnya bisa menjadi pedang bermata dua.

### **Motif Lain untuk Berperilaku Tidak Etis**

Motivasi seorang negosiator jelas dapat mempengaruhi kecenderungannya untuk menggunakan taktik yang menipu. Mungkin hipotesis motivasi yang paling sederhana adalah hipotesis instrumental: Negosiator akan cenderung menipu untuk mencapai tujuan mereka dan akan menghindari penipuan ketika ada cara lain untuk mencapainya. Studi yang mengeksplorasi perspektif ini menemukan dukungan untuk prediksi ini, tetapi juga memperhatikan bahwa banyak negosiator ragu-ragu untuk menggunakan penipuan bahkan ketika itu akan menghasilkan keuntungan finansial dengan risiko atau biaya yang terbatas. "Rupanya," para peneliti menyimpulkan, "sifat penipuan yang tidak etis membuat beberapa penawar tidak menggunakannya."

Mengesampingkan pengejaran tujuan, negosiator termotivasi untuk menghindari dieksploitasi oleh pihak lain dan mungkin menggunakan tipu daya untuk mengurangi risiko. Kekhawatiran tentang eksploitasi memicu keputusan untuk menipu, terutama ketika tidak ada saling ketergantungan atau kepercayaan di antara para pihak. Yang penting, jenis kepercayaan yang kita bicarakan di sini lebih dari sekadar perasaan bahwa pihak lain adalah orang yang baik atau menyenangkan; untuk memperoleh informasi yang akurat dan bukan penipuan, menurut temuan sebuah studi, negosiator perlu "menyampaikan kesan bahwa mereka akan menepati janji". Orientasi motivasi apakah negosiator termotivasi untuk bertindak secara kooperatif,

kompetitif, atau individu terhadap satu sama lain dapat mempengaruhi strategi dan taktik yang mereka kejar. Dalam satu studi, peneliti memanipulasi orientasi motivasi negosiator terhadap situasi, membuat pihak cenderung menjadi kompetitif atau orientasi kooperatif ke arah yang lain. Negosiator kompetitif yang ingin memaksimalkan hasil mereka sendiri, terlepas dari konsekuensi bagi yang lain, lebih cenderung menggunakan representasi yang keliru sebagai strategi. Perbedaan budaya juga dapat memetakan ke pengaruh motivasi: Ada bukti bahwa individu dalam budaya yang sangat individualistis (Amerika Serikat) lebih cenderung menggunakan penipuan untuk keuntungan pribadi daripada mereka dalam budaya yang lebih kolektifis (Israel).

Tetapi dampak motif mungkin lebih kompleks. Dalam satu studi tentang taktik, negosiator ditanyai tentang kecenderungan mereka untuk menggunakan taktik yang ambigu secara etis. Versi kuesioner yang berbeda secara eksplisit mengatakan kepada responden untuk mengasumsikan baik orientasi kompetitif atau motivasi kooperatif terhadap pihak lain dan untuk mengasumsikan bahwa pihak lain akan mengambil orientasi motivasi kompetitif atau kooperatif. Para peneliti meramalkan bahwa motivasi kompetitif akan mendapatkan dukungan terkuat dari taktik yang ambigu secara etis. Hasilnya mengungkapkan bahwa perbedaan dalam orientasi motivasi kooperatif versus kompetitif tidak menyebabkan perbedaan dalam pandangan mereka tentang kesesuaian menggunakan taktik, tetapi persepsi negosiator tentang motivasi yang diharapkan orang lain yang menyebabkan! Dengan kata lain, negosiator secara signifikan lebih mungkin melihat taktik yang ambigu secara etis sebagai tepat jika mereka mengantisipasi bahwa pihak lain akan menjadi kompetitif daripada kooperatif.

### **Konsekuensi Perilaku Tidak Etis**

Seorang negosiator yang menggunakan taktik yang tidak etis akan mengalami konsekuensi yang mungkin positif atau negatif, berdasarkan tiga aspek situasi: (1) apakah taktik tersebut efektif; (2) bagaimana orang lain, konstituennya, dan khalayak mengevaluasi taktik tersebut; dan (3) bagaimana negosiator mengevaluasi taktik tersebut. Kami membahas masing-masing secara bergiliran.

**Efektivitas** diartikan sebagai produksi manfaat ekonomi, maka ada bukti yang menunjukkan keefektifan taktik menipu dalam keadaan tertentu. Misalnya, salah merepresentasikan kepentingan satu pihak pada masalah yang dihargai oleh kedua belah pihak dengan cara yang sama dapat menyebabkan konsesi yang mengarah pada hasil yang diinginkan. Hal ini paling mungkin terjadi ketika negosiator berfokus pada hasil individu daripada mencari keuntungan

bersama.

**Reaksi Orang Lain** muncul dari penilaian dan evaluasi oleh mereka yang menjadi "sasaran" taktik tersebut. Di sini yang kami maksud adalah orang lain yang mengamati atau menyadari taktik tersebut; Contohnya termasuk anggota tim negosiasi, atau kumpulan individu yang kepentingannya diwakili oleh negosiator (sebuah "konstituensi"), atau pengamat lainnya. Bergantung pada apakah pihak-pihak ini mengenali taktik tersebut dan apakah mereka mengevaluasinya sebagai tepat atau tidak tepat untuk digunakan, negosiator dapat menerima banyak umpan balik. Jika target tidak menyadari bahwa taktik menipu digunakan, dia mungkin tidak menunjukkan reaksi selain kekecewaan karena telah kalah dalam negosiasi. Namun, jika target menemukan bahwa penipuan telah terjadi, kemungkinan besar dia akan bereaksi keras.

**Reaksi Diri** Dalam beberapa kondisi — seperti ketika pihak lain benar-benar menderita — seorang negosiator mungkin merasakan ketidaknyamanan, stres, rasa bersalah, atau penyesalan. Hal ini dapat membuat negosiator mencari cara untuk mengurangi ketidaknyamanan psikologis. Misalnya, dalam satu studi, individu yang telah berbohong kepada pasangannya selama simulasi negosiasi bisnis membuat konsesi yang lebih besar di kemudian hari sebagai kompensasi. Kompensasi untuk kebohongan sebelumnya ini sangat umum di antara peserta studi yang menilai diri mereka tinggi pada "atribut moral" (misalnya, jujur, adil, baik hati) dan di antara mereka yang mengatakan bahwa mereka bernegosiasi atas nama organisasi yang "membanggakan diri karena bersikap adil dan jujur dalam urusan bisnisnya. "

### **Penjelasan dan Pembeneran**

Ketika seorang negosiator telah menggunakan taktik yang ambigu secara etis yang dapat menimbulkan reaksi — seperti yang telah kita jelaskan sebelumnya — negosiator harus bersiap untuk mempertahankan penggunaan taktik tersebut untuk dirinya sendiri (misalnya, "Saya melihat diri saya sebagai orang yang berintegritas, namun saya telah memutuskan untuk melakukan sesuatu yang mungkin dianggap tidak etis"), kepada korban, atau kepada konstituen dan khalayak yang mungkin mengungkapkan keprihatinan mereka. Tujuan utama dari penjelasan dan pembeneran ini adalah untuk merasionalisasi, menjelaskan, atau memaafkan perilaku tersebut — untuk mengungkapkan alasan yang baik dan sah mengapa taktik ini diperlukan. Beberapa contoh termasuk:

- Taktik itu tidak bisa dihindari.
- Taktik itu tidak berbahaya.
- Taktik ini akan membantu menghindari konsekuensi negatif.

- Taktik tersebut akan menghasilkan konsekuensi yang baik, atau taktik tersebut dimotivasi secara altruistik.
- "Mereka memilikinya," atau "Mereka layak mendapatkannya," atau "Saya baru saja mendapatkan hak saya."
- "Mereka akan melakukannya, jadi aku akan melakukannya dulu." Terkadang negosiator melegitimasi penggunaan taktik karena dia mengantisipasi bahwa pihak lain bermaksud menggunakan taktik serupa.
- "Dia yang memulainya." Ini adalah variasi dari poin terakhir. Dalam hal ini, alasannya adalah orang lain telah melanggar aturan, oleh karena itu melegitimasi hak negosiator untuk melanggarnya juga.
- Taktiknya adil atau sesuai dengan situasi.

Rasionalisasi berdampak paling besar ketika korban diyakinkan bahwa penjelasannya memadai atau bahwa penipuan itu tidak disengaja; dampaknya lebih kecil ketika korban melihat penipuan sebagai motivasi egois. Semakin sering negosiator terlibat dalam melayani diri sendiri, penilaian mereka tentang standar dan nilai etika akan semakin bias. Taktik yang terlibat mungkin awalnya digunakan untuk mendapatkan kekuasaan dalam negosiasi, tetapi negosiator yang sering menggunakannya mungkin akan kehilangan kekuasaan seiring waktu. Para negosiator ini akan dipandang memiliki kredibilitas atau integritas yang rendah, dan mereka akan diperlakukan sebagaimana mestinya sebagai orang yang akan bertindak secara eksploitatif jika ada kesempatan. Reputasi yang baik lebih mudah dipertahankan daripada diperbaiki setelah rusak.

### **Bagaimana Negosiator Menghadapi Penggunaan Penipuan Pihak lain ?**

Berikut adalah beberapa cara untuk mengetahui secara singkat beberapa hal yang dapat Anda lakukan sebagai negosiator ketika Anda yakin pihak lain menggunakan taktik menipu.:

- **Tanyakan pertanyaan masalah,** Banyak negosiator gagal untuk mengajukan pertanyaan yang cukup, namun mengajukan pertanyaan dapat mengungkapkan banyak informasi, beberapa diantaranya mungkin sengaja dibiarkan dirahasiakan. Jadi, meskipun pertanyaan dapat membantu negosiator menentukan apakah orang lain sedang menipu, pemeriksaan silang sebenarnya dapat meningkatkan kecenderungan penjual untuk menipu di area di mana pertanyaan tidak diajukan.
- **Pertanyaan Frase dengan Cara Berbeda,** Sebuah pertanyaan yang diajukan dengan cara tertentu dapat menghasilkan jawaban yang secara teknis benar, tetapi mengabaikan kebenaran yang sebenarnya penanya berusaha untuk mengungkap.

- **Memaksa Pihak Lain untuk Berbohong atau Mundur**, Jika Anda mencurigai pihak lain tersebut cerdik atau menipu tentang suatu masalah tetapi tidak membuat pernyataan yang jelas dalam bahasa yang sederhana, ajukan pertanyaan yang memaksanya untuk mengatakan kebohongan langsung atau mengabaikannya. Beberapa orang merasa nyaman bersikap cerdik atau menyesatkan, tetapi mereka akan langsung tenggelam dalam hati nuraninya jika dipaksa untuk berbohong sambil menatap mata seseorang. Selain hati nurani, pertanyaan semacam ini juga dapat membuat pihak lain gugup tentang tanggung jawab atas perilaku negosiator yang curang. Oleh karena itu, penggunaan pertanyaan yang tajam dan langsung tepat waktu akan mendorong beberapa musuh untuk mundur daripada berbohong di depan Anda.
- **Uji Pihak Lain**, Pertimbangkan untuk mengajukan pertanyaan yang sudah Anda ketahui jawabannya. Jika jawaban yang Anda dapatkan mengelak atau menipu, Anda telah mempelajari sesuatu yang penting tentang pihak lain dan kepercayaannya. Dan ketika Anda merasa kesetiaan lawan Anda pada kebenaran goyah, catatan yang baik selama negosiasi (dan undang pihak lain untuk mengkonfirmasi keakuratan buatlah catatan Anda) untuk menciptakan dan menjaga akuntabilitas di kemudian hari.
- **Taktik “Panggil”** Taktik Tunjukkan pada pihak lain bahwa Anda tahu dia sedang menggertak atau berbohong. Lakukan dengan bijaksana tetapi tegas, dan tunjukkan ketidaksenangan Anda. Namun, perlu diingat bahwa menemukan kebohongan tidak selalu mudah
- **Abaikan Taktiknya**, Jika Anda menyadari bahwa pihak lain sedang menggertak atau berbohong, abaikan saja, terutama jika penipuan tersebut menyangkut aspek negosiasi yang relatif kecil. Terkadang negosiator membuat komitmen yang tidak bijaksana — pernyataan yang kemudian mereka sesali menjanjikan hal-hal yang atau mengesampingkan pilihan — dan kadang-kadang demi kepentingan terbaik pihak lain untuk membantu negosiator itu "melarikan diri" dari komitmen dan menyelamatkan muka.
- **Diskusikan Apa yang Anda Lihat dan Tawarkan untuk Membantu Pihak Lain Bergeser untuk Lebih Jujur**, Perilaku Ini adalah variasi dalam menyebut taktik, tetapi mencoba meyakinkan pihak lain bahwa mengatakan yang sebenarnya, dalam jangka panjang, lebih mungkin mendapatkan apa yang diinginkan daripada bentuk gertakan atau penipuan apa pun.
- **Menanggapi dengan beberapa jenis**, tindakan ini hanya akan meningkatkan perilaku destruktif dan menyeret Anda ke dalam lumpur bersama pihak lain, tetapi jika dia menyadari bahwa Anda juga berbohong, dia mungkin juga menyadari bahwa taktik tersebut

kemungkinan tidak akan berhasil. Secara umum, pendekatan "tanggap dengan jenis" paling baik diperlakukan sebagai strategi "pilihan terakhir".

## ***Perception, Cognition, and Emotion***

### **PERSEPSI**

#### **Definisi Persepsi**

Persepsi adalah proses "akal" orang menafsirkan lingkungan sehingga dapat merespons dengan tepat. Tujuan persepsi dalam negosiasi adalah untuk memahami dan menafsirkan dengan akurat apa arti yang orang lain katakan.

#### **Distorsi Perseptual**

Terdapat empat kesalahan persepsi yaitu stereotip, *halo effects*, persepsi selektif, dan proyeksi. *Stereotip* adalah distorsi yang sangat umum dari proses perseptual. Hal ini terjadi ketika satu individu memberikan atribut kepada yang lain hanya berdasarkan keanggotaan orang lain dalam kategori sosial atau demografis tertentu. *Halo effects* mirip dengan stereotip, *halo effects* terjadi ketika orang menggeneralisasi berbagai atribut berdasarkan pengetahuan satu atribut individu. Efek Halo dan stereotip adalah bahaya umum dalam negosiasi karena negosiator cenderung untuk membentuk tayangan cepat satu sama lain berdasarkan informasi awal yang sangat terbatas, seperti penampilan, keanggotaan grup, atau pernyataan awal. *Persepsi selektif* terjadi ketika penerima mempersepsikan informasi tertentu yang mendukung atau memperkuat keyakinan sebelumnya dan menyaring informasi yang tidak mengkonfirmasi keyakinan itu. *Proyeksi* terjadi ketika seseorang memberikan karakteristik atau perasaan mereka kepada orang lain. Proyeksi biasanya muncul karena kebutuhan untuk melindungi konsepsi diri sendiri agar melihat dirinya sebagai orang yang konsisten dan baik.

#### **MEMBINGKAI (*FRAMING*)**

*Framing* merupakan konsep yang mempelajari proses kognitif, pengambilan keputusan, persuasi, dan komunikasi. *Framing* dianggap penting karena berasal dari kenyataan bahwa dua orang atau lebih yang terlibat dalam situasi yang sama atau dalam masalah yang kompleks sering melihatnya atau mendefinisikannya dengan cara yang berbeda. Bagaimana pihak mendefinisikan atau membingkai adalah refleksi yang jelas dan kuat tentang apa yang

mereka definisikan sangat penting untuk tujuan organisasi, apa harapan dan pilihan mereka, informasi apa yang mereka cari dan gunakan untuk memperdebatkan kasus mereka, prosedur yang mereka gunakan untuk mencoba menyajikan kasus mereka, dan cara mereka



mengevaluasi hasil yang sebenarnya dicapai.

### **Jenis-jenis *Framing***

1. *Substantif*, tentang apa konflik itu.
2. *Hasil*, kecenderungan suatu pihak untuk mencapai hasil atau hasil spesifik dari negosiasi.
3. *Aspirasi*, kecenderungan untuk memuaskan kepentingan atau kebutuhan yang lebih luas.
4. *Proses*, bagaimana para pihak akan menyelesaikan perselisihan mereka.
5. *Identitas*, bagaimana para pihak mendefinisikan “siapa mereka”.
6. *Karakterisasi*, bagaimana para pihak mendefinisikan pihak lain. Kerangka karakterisasi dapat dibentuk oleh pengalaman dengan pihak lain, informasi tentang reputasi pihak lain, atau dengan cara pihak lain menemukan awal dalam pengalaman negosiasi.
7. *Untung Rugi*, bagaimana para pihak mendefinisikan risiko atau imbalan terkait hasil tertentu.

### **Bagaimana Frame Bekerja dalam Negosiasi**

Sulit untuk mengetahui bingkai apa yang digunakan suatu pihak kecuali jika pihak itu memberitahu pada kita. Berikut adalah beberapa wawasan yang diambil dari penelitian lain tentang efek pembingkai:

1. Negosiator dapat menggunakan lebih dari satu bingkai.
2. Ketidakcocokan dalam bingkai antar pihak merupakan sumber konflik.
3. Para pihak bernegosiasi secara berbeda tergantung pada frame.
4. Frame spesifik mungkin dapat digunakan dengan jenis masalah tertentu.
5. Jenis bingkai tertentu dapat mengarah pada jenis perjanjian tertentu.
6. Para pihak cenderung mengambil kerangka tertentu karena berbagai faktor.

### **Pendekatan Lain untuk Bingkai: Minat, Hak, dan Kekuasaan**

Pendekatan yang berpengaruh untuk membingkai perselisihan salah satu dari tiga

bingkai:

1. **Minat.** Orang sering peduli tentang apa yang mereka butuhkan, atau inginkan.
2. **Hak.** Orang mungkin juga khawatir tentang siapa yang "benar" yaitu, siapa yang memiliki legitimasi, siapa yang benar, atau siapa yang adil.
3. **Kekuasaan.** Orang-orang dapat memilih menyusun negosiasi berdasarkan kekuatan.

Para pihak memiliki pilihan tentang bagaimana mereka mendekati negosiasi dalam hal kepentingan, hak, dan kekuasaan; negosiasi yang sama dapat dibingkai dengan cara yang berbeda dan kemungkinan akan menimbulkan konsekuensi yang berbeda.

### **Kerangka Masalah Berubah seiring Negosiasi Berkembang**

Definisi masalah yang dipertaruhkan dalam negosiasi dapat berubah saat diskusi berkembang. Penting juga untuk mempertimbangkan pola perubahan (transformasi) yang terjadi ketika para pihak berkomunikasi satu sama lain. Beberapa faktor dapat mempengaruhi bagaimana percakapan dan kerangka dibentuk:

1. Negosiator cenderung memperdebatkan masalah saham, atau kekhawatiran yang muncul setiap kali para pihak bernegosiasi
2. Berusaha membuat kasus terbaik untuk perspektif pilihannya, satu pihak dapat mengumpulkan fakta, angka, kesaksian, atau bukti lain untuk meyakinkan pihak tentang validitas argumen atau perspektifnya.
3. Kerangka dapat menentukan pergeseran dan transisi besar dalam keseluruhan negosiasi yang kompleks.
4. Akhirnya, berbagai item agenda beroperasi untuk membentuk pengembangan masalah.

Hal yang penting untuk pengembangan masalah adalah proses pembingkai ulang, perubahan pada dorongan, nada, dan fokus percakapan saat para pihak terlibat di dalamnya. Pembingkai ulang adalah proses dinamis yang mungkin terjadi berkali-kali dalam percakapan saat para pihak saling menantang atau mencari cara untuk mendamaikan perspektif yang tampaknya tidak kompatibel. Pembingkai ulang juga dapat terjadi karena satu pihak menggunakan metafora, analogi, atau kasus tertentu untuk mengilustrasikan suatu poin, mengarahkan pihak lain untuk menggunakan metafora atau kasus sebagai cara baru untuk menentukan situasi. Pembingkai ulang dapat dilakukan dengan sengaja oleh satu pihak atau pihak lain, atau mungkin muncul dari percakapan karena satu tantangan orang memicu kreativitas dan imajinasi orang lain.

## **Bagian Ringkasan**

Pembingkaiian adalah tentang memfokuskan, membentuk, dan mengatur dunia di sekitar kita — memahami realitas yang kompleks dan mendefinisikannya dengan cara yang berarti bagi kita. Disini akan dibahas berbagai jenis kerangka yang ada dan pentingnya untuk memahami pilihan strategis dalam negosiasi. Kami dapat menawarkan saran preskriptif berikut tentang kerangka masalah untuk negosiator:

1. Bingkai membentuk apa yang didefinisikan oleh para pihak sebagai masalah utama dan bagaimana mereka membicarakannya.
2. Kedua belah pihak memiliki bingkai. Jika kerangka tersebut cocok, para pihak lebih cenderung untuk fokus pada masalah umum dan definisi umum dari situasi tersebut; bila tidak cocok, komunikasi antara para pihak kemungkinan besar akan sulit dan tidak lengkap.
3. Bingkai dapat dikontrol, setidaknya sampai tingkat tertentu. Jika negosiator memahami apa kerangka yang mereka gunakan dan kerangka yang digunakan pihak lain, mereka mungkin dapat mengalihkan pembicaraan ke kerangka yang mereka ingin diadopsi oleh pihak lain.
4. Percakapan mengubah bingkai dengan cara yang mungkin tidak bisa diprediksi oleh negosiator tetapi mungkin bisa diatur. Saat para pihak membahas suatu masalah, memperkenalkan argumen dan bukti, dan menganjurkan tindakan, percakapan berubah, dan kerangka dapat berubah juga. Sangat penting bagi negosiator untuk melacak perubahan ini dan memahami kemana arahnya.
5. Kerangka tertentu lebih cenderung mengarah pada jenis proses tertentu dibandingkan yang lain dan hasil

## **Bias Kognitif dalam Negosiasi**

Pada bagian ini, kami memeriksa bagaimana negosiator menggunakan informasi untuk membuat keputusan selama negosiasi. Daripada menjadi pengolah informasi yang sempurna, cukup jelas bahwa negosiator (seperti semua pembuat keputusan) memiliki kecenderungan untuk membuat kesalahan sistematis ketika mereka memproses informasi. Kesalahan ini, yang secara kolektif diberi label bias kognitif, cenderung menghalangi kinerja negosiator; mereka termasuk :

1. **Eskalasi komitmen yang tidak rasional**, Para negosiator terkadang mempertahankan komitmen pada suatu tindakan bahkan ketika komitmen tersebut merupakan perilaku

irasional di pihak mereka. Peningkatan komitmen sebagian disebabkan oleh bias dalam persepsi dan penilaian individu. Setelah tindakan diputuskan, negosiator sering mencari mengkonfirmasi bukti untuk pilihan itu, sambil mengabaikan atau gagal mencari bukti. Keinginan untuk konsisten ini sering kali diperburuk oleh keinginan untuk menyelamatkan muka dan untuk mempertahankan kesan keahlian atau kendali di depan orang lain. Tidak ada yang suka mengakui kesalahan atau kegagalan, terutama ketika pihak lain mungkin menganggapnya sebagai kelemahan. Salah satu cara untuk melawan kecenderungan ini adalah dengan meminta seorang penasihat berfungsi sebagai pos pemeriksaan realitas — seseorang yang tidak termakan oleh "panasnya momen" dan yang dapat memperingatkan negosiator ketika mereka secara tidak sengaja mulai berperilaku tidak rasional. Selain itu, pembuat keputusan, cenderung tidak meningkat jika mereka mengalami penyesalan setelah eskalasi sebelumnya.

2. **Keyakinan Mythical Fixed-Pie**, kepercayaan mitos bahwa masalah-masalah yang sedang dinegosiasikan semuanya sudah pasti, Banyak negosiator berasumsi bahwa semua negosiasi melibatkan fixed pie. Negosiator sering mendekati peluang negosiasi integratif sebagai nol situasi -sum atau pertukaran menang-kalah. Mereka yang percaya pada bagian tetap mitos berasumsi bahwa kepentingan partai bertentangan, tanpa kemungkinan penyelesaian integratif dan pertukaran yang saling menguntungkan, sehingga mereka menekan upaya untuk mencarinya. Kecenderungan untuk melihat negosiasi dalam istilah fixed pie bervariasi tergantung pada bagaimana orang memandang sifat dari situasi konflik tertentu. Negosiator yang berfokus pada keuntungan pribadi kemungkinan besar berada di bawah pengaruh keyakinan fixed pie dan mendekati situasi secara kompetitif. Negosiator yang berfokus pada nilai cenderung tidak melihat masalah fixed pie istilah dan lebih cenderung mendekati situasi secara kooperatif. Kami menyebutkan dua pendekatan tambahan di sini. Pertama, dengan memusatkan perhatian pada kepentingan yang mendasari daripada hanya pada masalah yang sedang dinegosiasikan, negosiator lebih cenderung melihat bahwa persepsi kue tetap mereka salah arah. Kedua, persepsi fixed pie dapat dikurangi dengan meminta pertanggungjawaban negosiator atas cara mereka bernegosiasi.
3. **Penahan dan Penyesuaian**, Bias kognitif dalam penahan dan penyesuaian terkait dengan pengaruh standar penahan (atau) yang dengannya penyesuaian selanjutnya dibuat selama negosiasi. Penanda seperti ini merupakan jebakan yang berpotensi berbahaya bagi negosiator di pihak penerima karena pilihan jangkar (misalnya, awal tawaran atau tujuan yang dimaksudkan) mungkin didasarkan pada informasi yang salah

atau tidak lengkap dan dengan demikian menyesatkan dalam dan dari dirinya sendiri. Namun, begitu jangkar ditentukan, pihak cenderung memperlakukannya sebagai tolok ukur yang nyata dan valid yang digunakan untuk menyesuaikan penilaian lain, seperti nilai barang yang dinegosiasikan, atau ukuran tawaran balik seseorang. Sasaran dalam negosiasi — entah ditetapkan secara realistis atau sembarangan — dapat berfungsi sebagai jangkar. Penanda ini mungkin terlihat atau tidak terlihat oleh pihak lain (harga pasar yang dipublikasikan versus ekspektasi yang tidak dikomunikasikan), dan, demikian pula, orang yang memegangnya dapat melakukannya secara sadar atau tidak sadar. Penanda juga dapat muncul dari informasi tentang transaksi sebelumnya atau harga perdagangan di pasar yang ada untuk item yang sedang dinegosiasikan. Persiapan menyeluruh, bersama dengan penggunaan penasehat atau pemeriksaan realitas, dapat membantu mencegah kesalahan penahan dan penyesuaian.

4. **Pembingkaiian Masalah dan Risiko**, bingkai adalah perspektif atau sudut pandang yang digunakan ketika mereka mengumpulkan informasi dan memecahkan masalah. Bingkai dapat mengarahkan orang untuk mencari, menghindari, atau bersikap netral tentang risiko dalam negosiasi. Cara negosiasi dibingkai dapat membuat negosiator sedikit banyak menghindari risiko atau mencari risiko. Dengan kata lain, negosiator mungkin bereaksi berlebihan terhadap kerugian yang dirasakan ketika mereka mungkin bereaksi lebih positif terhadap situasi yang sama jika itu terjadi. Dibingkai sebagai keuntungan yang dirasakan. Oleh karena itu, sebagai negosiator, Anda harus “menghindari jebakan-jebakan sementara, secara bersamaan, memahami secara positif dan negatif membingkai lawan anda.” Ketika negosiator menghindari risiko, mereka lebih cenderung menerima tawaran yang layak hanya karena mereka takut kekalahan. Sebaliknya, ketika negosiator mencari risiko, mereka cenderung menunggu tawaran yang lebih baik atau konsesi di masa depan. Proses pembingkaiian positif / negatif ini penting karena tawaran yang sama dapat menghasilkan tindakan yang sangat berbeda tergantung pada bagaimana hal itu dibingkai dalam istilah untung-rugi. Negosiasi di mana hasil dibingkai secara negatif cenderung menghasilkan lebih sedikit konsesi dan mencapai lebih sedikit kesepakatan, dan negosiator menganggap hasil kurang adil daripada negosiasi di mana hasil dibingkai secara positif.
5. **Ketersediaan informasi**, Negosiator juga harus memperhatikan potensi bias yang disebabkan oleh ketersediaan informasi atau seberapa mudah informasi itu ditarik kembali dan digunakan untuk menginformasikan atau mengevaluasi suatu proses atau keputusan. Salah satu cara kerja bias ketersediaan dalam negosiasi adalah melalui

penyajian informasi dengan cara yang hidup, penuh warna, atau menarik perhatian; membuatnya mudah untuk diingat; dan menjadikannya sentral dan penting dalam mengevaluasi acara dan opsi. Informasi yang disajikan melalui pesan, diagram, sangat jelas atau rumus kemungkinan akan lebih mudah dipercaya daripada informasi yang disajikan dalam format yang membingungkan atau terperinci terlepas dari keakuratan masing-masing. Ketersediaan informasi juga mempengaruhi negosiasi melalui penggunaan pola pencarian yang sudah mapan. Jika negosiator memiliki cara favorit untuk mengumpulkan informasi atau mencari sinyal kunci, mereka akan menggunakan pola ini berulang kali dan mungkin menilai terlalu tinggi informasi yang datang dari mereka.

6. **Kutukan pemenang**, Kutukan pemenang mengacu pada kecenderungan negosiator, terutama dalam suasana lelang, untuk menyelesaikan dengan cepat suatu item dan kemudian merasa tidak nyaman dengan kemenangan negosiasi yang datang terlalu mudah. Solusi terbaik untuk kutukan pemenang adalah mencegahnya terjadi sejak awal dengan melakukan pekerjaan awal yang diperlukan untuk menghindari penawaran yang diterima secara tidak terduga. Penyelidikan dan persiapan yang menyeluruh dapat memberi negosiator verifikasi independen atas nilai penyelesaian yang sesuai. Negosiator juga dapat mencoba untuk mendapatkan kinerja atau jaminan kualitas dari pihak lain untuk memastikan hasilnya tidak salah atau cacat.
7. **Terlalu Percaya Diri**, Terlalu percaya diri adalah kecenderungan negosiator untuk percaya bahwa kemampuan mereka untuk menjadi benar atau akurat lebih besar daripada yang sebenarnya. Terlalu percaya diri memiliki efek yaitu (1) Dapat memperkuat sejauh mana negosiator mendukung posisi atau pilihan yang tidak benar atau tidak sesuai, dan (2) dapat menyebabkan negosiator mengurangi nilai atau validitas penilaian orang lain, dalam efek menutup pihak lain sebagai sumber informasi, kepentingan, dan pilihan yang diperlukan untuk negosiasi integratif yang berhasil. Dalam studi lain, individu yang terlalu percaya diri lebih gigih dan lebih peduli tentang mereka sendiri hasil daripada negosiator yang secara realistis percaya diri. Namun, ini tidak berarti bahwa negosiator harus selalu berusaha untuk menekan kepercayaan atau optimisme. Penelitian tentang tawar-menawar distributif menemukan bahwa negosiator yang cenderung optimis mencapai lebih penyelesaian yang menguntungkan dibandingkan dengan negosiator dengan persepsi yang akurat atau dengan bias ke arah pesimisme.

8. **Hukum Bilangan Kecil**, Dalam negosiasi, hukum jumlah kecil berlaku untuk cara negosiator belajar dan melakukan ekstrapolasi dari pengalaman mereka sendiri. Jika pengalaman itu terbatas dalam waktu atau ruang lingkup (misalnya, jika semua negosiasi sebelumnya telah diperjuangkan dengan keras dan distributif), kecenderungannya adalah mengekstrapolasi pengalaman sebelumnya ke negosiasi masa depan (misalnya, semua negosiasi bersifat distributif). Kecenderungan ini sering mengarah pada dengan sendirinya ramalan yang terwujud, sebagai berikut: Orang yang mengharapkan untuk diperlakukan secara distributif akan (1) lebih cenderung menganggap perilaku pihak lain sebagai distributif dan (2) memperlakukan pihak lain dengan cara yang lebih distributif. Semakin kecil sampel sebelumnya (yaitu, semakin terbatas pengalaman negosiasi), semakin besar kemungkinan bahwa pelajaran yang lalu akan digunakan secara keliru untuk menyimpulkan apa yang akan terjadi di masa depan.
9. **Bias Melayani Diri Sendiri**, Orang sering menjelaskan perilaku orang lain dengan membuat atribusi, baik kepada orang tersebut (yaitu, perilaku disebabkan oleh faktor internal seperti kemampuan, suasana hati, atau usaha) atau situasi (yaitu, perilaku itu disebabkan oleh faktor eksternal seperti tugas, orang lain, atau nasib). Dalam "menjelaskan" perilaku orang lain, kecenderungannya adalah melebih-lebihkan peran kausal dari faktor pribadi atau internal dan meremehkan peran kausal dari faktor situasional atau eksternal. Bias persepsi sering diperburuk oleh efek aktor-pengamat, dimana orang cenderung mengatakan mereka pada perilaku sendiri dengan faktor situasional, tetapi menghubungkan perilaku orang lain dengan faktor pribadi. Penelitian telah mendokumentasikan efek bias melayani diri sendiri pada beberapa aspek proses negosiasi. Kami menunjuk pada tiga temuan.
- Dalam satu studi, negosiator di distrik sekolah yang berbeda memilih sekolah pembanding distrik dengan cara yang mementingkan diri sendiri;
  - Negosiator dalam studi lain percaya bahwa mereka menggunakan taktik yang lebih konstruktif daripada mitra mereka dan bahwa kekuatan dari melayani diri sendiri ini bias meningkat dengan kekuatan konflik antara para pihak.
  - Dua studi menunjukkan bahwa orang-orang yang terlibat dalam negosiasi melihat sesuatu dengan mementingkan diri sendiri cara yang dibandingkan dengan individu yang hanya mengamati negosiasi.

Kesalahan persepsi yang bersifat melayani diri sendiri mungkin juga melibatkan distorsi dalam evaluasi informasi. Kami juga memiliki kecenderungan untuk berasumsi

bahwa keyakinan atau pendapat pribadi kami didasarkan pada informasi yang dapat dipercaya, sementara keyakinan yang berlawanan didasarkan pada informasi yang salah. Salah satu dari bias ini dapat sangat merusak upaya negosiasi — negosiator yang tunduk pada mereka akan membuat penilaian yang salah terkait taktik atau kemungkinan hasil.

10. **Efek Endowment**, Efek endowment adalah kecenderungan untuk menilai terlalu tinggi sesuatu yang Anda miliki atau percayai Anda miliki. Dalam negosiasi, efek endowment dapat menyebabkan perkiraan nilai yang meningkat yang mengganggu pencapaian kesepakatan yang baik. Membahas efek endowment dalam konteks negosiasi masalah lingkungan. Proses serupa terjadi saat menerima tawaran dalam negosiasi. Satu studi menunjukkan bahwa setelah diterima, sebuah proposal lebih disukai oleh negosiator daripada proposal lain yang mereka sendiri tawarkan selama proses negosiasi.
11. **Mengabaikan Kognisi Orang Lain**, Negosiator sering kali tidak menanyakan tentang persepsi dan pemikiran pihak lain, yang membuat mereka bekerja dengan informasi yang tidak lengkap, dan dengan demikian menghasilkan hasil yang salah. Kegagalan untuk mempertimbangkan kognisi orang lain memungkinkan negosiator untuk menyederhanakan pemikiran mereka tentang proses yang kompleks, hal ini biasanya mengarah pada strategi yang lebih distributif dan menyebabkan kegagalan mengenali sifat kontingen dari perilaku dan tanggapan kedua belah pihak. Sebaliknya, ketika negosiator dapat mempertimbangkan berbagai hal dari sudut pandang pihak lain kapasitas kognitif yang dikenal sebagai “pengambilan perspektif” kebuntuan berkurang dan peluang untuk mencapai hasil integratif melalui logrolling menjadi lebih besar.
12. **Devaluasi Reaktif**, adalah proses mendevaluasi konsesi pihak lain hanya karena pihak lain yang membuatnya. Devaluasi tersebut mungkin didasarkan pada emosi (“Saya hanya tidak menyukainya”) atau ketidakpercayaan yang dipicu oleh pengalaman masa lalu. Devaluasi reaktif mengarahkan negosiator untuk meminimalkan besarnya konsesi yang dibuat oleh orang lain yang tidak disukai, untuk mengurangi kesediaan mereka untuk menanggapi dengan konsesi dengan ukuran yang sama, atau untuk mencari lebih banyak dari pihak lain setelah konsesi dibuat. Devaluasi reaktif mungkin diminimalkan dengan mempertahankan pandangan obyektif dari proses, dengan menugaskan kolega untuk melakukan tugas ini, dengan menjelaskan preferensi masing-masing pihak tentang opsi dan konsesi sebelum dibuat atau dengan menggunakan pihak ketiga untuk menengahi atau memfilter proses pembuatan konsesi.



## **Mengelola Mispersepsi dan Bias Kognitif dalam Negosiasi**

Kesalahan persepsi dan bias kognitif biasanya muncul dari kesadaran saat negosiator mengumpulkan dan memproses informasi. Pertanyaan tentang bagaimana cara terbaik mengelola bias persepsi dan kognitif adalah pertanyaan yang sulit. Tentu saja, tingkat pertama dalam mengelola distorsi semacam itu adalah menyadari bahwa hal itu dapat terjadi. Namun, kesadaran itu sendiri mungkin tidak cukup; penelitian bukti menunjukkan bahwa hanya memberi tahu orang-orang tentang kesalahpahaman dan bias kognitif tidak banyak membantu melawan efeknya.

## **Suasana Hati, Emosi, dan Negosiasi**

Pendekatan ini cenderung menganalisis rasionalitas negosiasi, memeriksa bagaimana negosiator membuat kesalahan penilaian yang menyimpang dari rasionalitas, atau menilai bagaimana negosiator dapat mengoptimalkan hasil mereka. Negosiator digambarkan sebagai makhluk rasional yang tampak penuh perhitungan, tenang, dan terkendali. Tapi, ini mengabaikan peran yang dimainkan oleh emosi dalam proses negosiasi. Peran suasana hati dan emosi dalam negosiasi telah menjadi pokok bahasan teori dan penelitian terbaru selama dekade terakhir.

**Emosi Positif Umumnya Memiliki Konsekuensi Positif untuk Negosiasi,** Emosi positif dapat menyebabkan serangkaian konsekuensi berikut:

- Perasaan positif lebih cenderung mengarahkan para pihak menuju proses yang lebih integratif
- Perasaan positif juga menciptakan sikap positif terhadap pihak lain. Ketika negosiator menyukai pihak lain, mereka cenderung lebih fleksibel dalam negosiasi. Memiliki sikap positif terhadap pihak lain meningkatkan kelonggaran, mengurangi perilaku bermusuhan, dan membangun kepercayaan di antara para pihak
- Perasaan positif mendorong kegigihan. Jika negosiator merasa tertarik secara positif, mereka lebih cenderung merasa percaya diri dan, sebagai hasilnya, bertahan dalam upaya untuk mendapatkan perhatian dan masalah mereka ditangani dalam negosiasi dan untuk mencapai hasil yang lebih baik.<sup>73</sup> Dalam sebuah studi tentang negosiasi melalui email, peserta yang emosi positif yang diungkapkan lebih suka mencapai penyelesaian daripada kebuntuan dibandingkan dengan mereka yang tidak mengungkapkan emosi positif.

- Perasaan positif mengatur panggung untuk negosiasi selanjutnya yang berhasil. Negosiator yang keluar dari interaksi dengan perasaan positif tentang pihak lain lebih puas dengan jalannya negosiasi dan lebih cenderung ingin bernegosiasi dengan pihak yang sama di masa depan.

**Aspek Proses Negosiasi Dapat Menimbulkan Emosi Positif** Para peneliti telah mulai mengeksplorasi konsekuensi emosional dari negosiasi. Berikut dua temuan tentang bagaimana proses negosiasi membentuk hasil terkait emosi:

- Perasaan positif dihasilkan dari prosedur yang adil selama negosiasi. Peneliti telah mengeksplorasi bagaimana tanggapan emosional terkait dengan pengalaman keadilan selama proses negosiasi
- Perasaan positif dihasilkan dari perbandingan sosial yang menguntungkan. Bukti menunjukkan bahwa kepuasan individu setelah negosiasi lebih tinggi ketika hasil negosiator individu dibandingkan dengan orang lain dalam situasi yang sama.

**Emosi Negatif Umumnya Memiliki Konsekuensi Negatif untuk Negosiasi** Seperti yang telah kita catat sebelumnya, perasaan negatif dapat didasarkan baik dalam kekecewaan atau kegelisahan, salah satu atau kedua belah pihak mungkin merasakan emosi, dan perilaku salah satu dapat memicu reaksi emosional di pihak lain. Beberapa temuan penelitian khusus menyusul.

- Emosi negatif dapat mengarahkan pihak untuk mendefinisikan situasi sebagai kompetitif atau distributif. Suasana hati yang negatif meningkatkan kemungkinan bahwa aktor tersebut akan meningkatkan perilaku bermusuhan terhadap orang lain. Dalam situasi negosiasi, perilaku negatif ini kemungkinan besar akan mengambil bentuk postur yang lebih distributif pada suatu masalah.
- Emosi negatif dapat merusak kemampuan negosiator untuk menganalisis situasi secara akurat, yang berdampak negatif pada hasil individu. Patut dicatat bahwa manipulasi amarah secara eksperimental dalam penelitian ini tidak terkait dengan negosiasi itu sendiri. Kemarahan itu terangsang selama apa yang diyakini subjek sebagai eksperimen terpisah sebelum eksperimen negosiasi. Efek sisa amarah ini menyoroti kekuatan emosi negatif untuk mengalihkan perhatian dan fokus seseorang dari masalah negosiasi yang sedang dihadapi.

- Emosi negatif dapat menyebabkan pihak-pihak meningkatkan konflik. Ketika suasana hati sedang negatif, ketika kedua belah pihak merasa sedih, frustrasi, dan menyalahkan satu sama lain konflik cenderung menjadi pribadi, jumlah masalah dalam konflik dapat meluas, dan pihak lain mungkin menjadi terseret ke dalam perselisihan. Ekspresi kemarahan oleh satu pihak dapat memicu kemarahan dari pihak lain, mengurangi peluang penyelesaian sengketa yang berhasil
- Emosi negatif dapat menyebabkan pihak untuk membalas dan dapat menggagalkan hasil integratif. Emosi negatif juga dapat menyebabkan hasil yang kurang efektif. Semakin seorang negosiator menganggap pihak lain bertanggung jawab atas perilaku destruktif dalam interaksi sebelumnya, semakin besar rasa marah dan sedikit rasa iba yang dia rasakan terhadap pihak lain. Hal ini pada gilirannya menyebabkan berkurangnya perhatian terhadap kepentingan pihak lain dan kemungkinan lebih rendah untuk menemukan solusi negosiasi yang saling menguntungkan.
- Tidak semua emosi negatif memiliki efek yang sama. Kemarahan mungkin cenderung meningkatkan konflik dan mendorong pembalasan, Penelitian menunjukkan bahwa negosiator membuat tuntutan yang lebih kecil dari lawan yang khawatir atau kecewa, mungkin merasa kasihan atas situasi mereka, tetapi memberikan lebih sedikit konsesi kepada lawan yang bersalah atau menyesal. Namun, para negosiator melaporkan kesan yang lebih disukai dari lawan yang menyesal, melihat mereka sebagai lawan yang lebih sensitif secara interpersonal daripada lawan yang mengalami kekhawatiran atau kekecewaan.

Aspek Proses Negosiasi Dapat Menyebabkan Emosi Negatif Seperti halnya emosi positif, penelitian yang mengeksplorasi konsekuensi emosional negatif dari negosiasi baru-baru ini dan terbatas. Berikut tiga temuan:

- Emosi negatif mungkin timbul dari pola pikir kompetitif. Negosiator dengan persepsi orang tetap tentang situasi cenderung kurang puas dengan hasil negosiasi dibandingkan dengan mereka yang berorientasi integratif. Ini mungkin berasal dari persepsi bahwa ketika negosiasi dipandang sebagai zero-sum, keuntungan pihak lain berarti kerugian yang setara untuk dirinya sendiri.
- Emosi negatif mungkin timbul dari kebuntuan. Ketika negosiasi berakhir dengan kebuntuan, negosiator lebih cenderung mengalami emosi negatif seperti amarah dan frustrasi dibandingkan dengan negosiator yang berhasil mencapai kesepakatan.

- Emosi negatif mungkin muncul hanya dari prospek memulai negosiasi. Kita mungkin berasumsi bahwa negosiator yang tidak berpengalaman paling cenderung gugup tentang sesi tawar-menawar yang akan datang, tetapi bahkan negosiator berpengalaman pun mungkin merasa cemas untuk menghadiri pertemuan tersebut. Namun, kecemasan tidak semuanya buruk; hal itu dapat memicu kreativitas yang dapat membantu menghasilkan hasil yang konstruktif.

**Pengaruh Emosi Positif dan Negatif dalam Negosiasi** Ada kemungkinan emosi positif menghasilkan hasil negatif dan perasaan negatif memperoleh hasil yang bermanfaat, seperti yang kami jelaskan disini:

- Perasaan positif mungkin memiliki konsekuensi negatif. Pertama, negosiator dalam suasana hati yang positif mungkin cenderung tidak memeriksa dengan cermat argumen pihak lain. Akibatnya, mereka mungkin lebih rentan terhadap taktik penipuan lawan yang kompetitif. Selain itu, karena negosiator dengan perasaan positif kurang fokus pada argumen pihak lain, mereka mungkin mencapai hasil yang kurang optimal. Akhirnya, jika perasaan positif menciptakan ekspektasi positif yang kuat, pihak yang tidak dapat menemukan kesepakatan integratif cenderung mengalami kekalahan lebih kuat dan mungkin mengobati pihak lain dengan lebih kasar.
- Perasaan negatif dapat menciptakan hasil yang positif. Secara umum, ekspresi kemarahan di tempat kerja yang intensitasnya rendah dan diekspresikan secara verbal daripada non verbal dapat mengarah pada hasil organisasi yang positif. Ada juga bukti bahwa ketika negosiator menggunakan kata-kata yang memicu emosi negatif, yang lain menjadi lebih optimis bahwa negosiasi akan berhasil diselesaikan. Singkatnya, kemarahan dan emosi negatif lainnya dapat menjadi sinyal bahaya yang memotivasi kedua belah pihak untuk menghadapi masalah secara langsung dan mencari penyelesaian.

Tetapi bahkan jika marah dalam negosiasi kompetitif terkadang menguntungkan (sebagai tanda ketangguhan atau keengganan untuk berkompromi), penelitian juga memberi tahu kita kapan kemarahan bisa menjadi bumerang. Kemarahan cenderung tidak menimbulkan konsesi ketika pihak yang menerima kemarahan juga

1. memiliki kesempatan untuk menanggapi dengan penipuan (misalnya, salah menggambarkan kepentingannya sendiri) atau

2. memiliki sedikit yang dipertaruhkan, artinya sedikit takut karena lawan yang marah mengatakan tidak kepada seorang menawarkan

### **Emosi Dapat Digunakan Secara Strategis sebagai Gambaran Negosiasi**

Mengingat kekuatan yang mungkin dimiliki emosi dalam mempengaruhi pihak lain menuju sudut pandang seseorang, emosi juga dapat digunakan secara strategis dan manipulatif sebagai taktik pengaruh dalam negosiasi. Di luar ekspresi strategis emosi seseorang (asli atau palsu), negosiator juga dapat terlibat dalam regulasi atau pengelolaan emosi pihak lain. Negosiator yang efektif mampu menyesuaikan pesan mereka untuk beradaptasi dengan apa yang mereka anggap sebagai keadaan emosi pihak lain. Beberapa psikolog menganggap kemampuan untuk memahami dan mengatur emosi sebagai perbedaan individu yang stabil yang kemudian dikenal sebagai kecerdasan emosional.

#### **Daftar Pustaka**

- Lewicki, R. J., Barry, B., and Saunders, D. M. (2016). *Essentials of Negotiation*. 6th Edition. McGraw-Hill Education. New York: USA.
- Lewicki, R. J., Barry, B., and Saunders, D. M. (2015). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. 7th Edition. McGraw-Hill Education. New York: USA.
- Lewicki, R. J., Barry, B., and Saunders, D. M. (2020). *Negotiation*, 7th Edition. McGraw-Hill Education. New York: USA.