

MODUL V



Negotiation & Conflict Resolution

Oleh:
Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M.

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

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB VII <i>Communication</i>	3
BAB VIII <i>Finding and Using Negotiation Power</i>	11
BAB IX Relationships in Negotiation	21
BAB X Multiple Parties, Groups, and Teams in Negotiation.....	29
BAB XI International and Cross-Cultural Negotiation.....	37
BAB XII Best Practices in Negotiations.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	54

Modul V

Bagian II

Communication

Negosiasi adalah bentuk komunikasi interpersonal. Proses-proses komunikasi, baik verbal dan nonverbal, merupakan hal penting untuk mencapai tujuan negosiasi dan untuk menyelesaikan konflik. Komunikasi hadir dalam proses negosiasi sehingga penelitian terhadap komunikasi terwujud dalam negosiasi, baik sebagai proses interaksi maupun sebagai konteks seluk-beluk komunikasi yang dapat mempengaruhi proses dan hasil.

Apa Saja yang Dikomunikasikan Selama Negosiasi ?

Salah satu pertanyaan mendasar yang telah diuji oleh peneliti komunikasi dan negosiasi adalah apa yang dikomunikasikan selama negosiasi? Penelitian ini telah mengambil beberapa bentuk berbeda, namun pada umumnya melibatkan perekaman suara atau video role-play mengenai negosiasi dan menganalisis pola-pola komunikasi yang muncul. Dibahasan selanjutnya, akan didiskusikan lima kategori komunikasi yang berbeda yang terjadi selama negosiasi dan

kemudian mempertimbangkannya apakah lebih banyak komunikasi akan selalu lebih baik daripada kurangnya komunikasi.

1. Tawaran, Tawaran Baik, dan Motif

Totzauer menyatakan bahwa penawaran banyak memiliki preferensi merek, dan bahwa preferensi tersebut dapat dinyatakan menurut beberapa skala numerik yaitu bahwa mereka dan bahwa preferensi tersebut dapat dinyatakan menurut beberapa skala numerik yaitu bahwa mereka memiliki derajat utilitas atau nilai yang berbeda (Luce and Raiffa,1957). Dengan kata lain proses penawaran-penawaran balik merupakan hal yang dinamis dan interaktif, seperti proses ini secara terus-menerus merevisi parameter negosiasi, dan akhirnya menyempitkan tentang tawar-menawar serta mengarahkan diskusi menuju poin penyelesaian.

2. Informasi Mengenai Alternatif

Komunikasi dalam negosiasi tidak terbatas pada pertukaran penawaran dan penawaran balik, bagaimana juga, aspek penting lainnya yang telah dipelajari bagaimana kegiatan berbagai informasi dengan pihak lain memengaruhi proses negosiasi. Di sisi lain memperlihatkan BATNA yang baik dalam menghadapi pihak lain dengan cara memaksakan atau merendahkan dapat ditafsirkan sebagai tindakan agresif atau mengancam.

3. Informasi Mengenai Hasil

Dalam sebuah studi simulasi negosiasi, Thompson, Valley, dan Kramer (1995) meneliti efek dari berbagai jenis informasi yang berbeda, bagaimana pihak lain mengevaluasi keberhasilannya dalam negosiasi dan bagaimana hal ini mempengaruhi evaluasi negosiator terhadap keberhasilan mereka sendiri. Secara keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa negosiator harus berhati-hati mengenai hasil pembagian hasil mereka atau bahkan reaksi positif mereka terhadap hasil dengan pihak lain, terutama jika mereka akan bernegosiasi lagi dengan pihak tersebut dimasa mendatang. Sebagai tambahan, penelitian ini menyatakan bahwa negosiator harus mengevaluasi keberhasilan mereka sendiri sebelum mempelajari evaluasi pihak lain terhadap hasil.

4. Akun Sosial

Tipe lain dari komunikasi yang terjadi dari selama negosiasi terdiri atas akun sosial yang digunakan negosiator untuk menjelaskan sesuatu kepada pihak lain (Bies dan Shapiro-1987, Shapiro 1991). Sitkin dan Bies menyatakan bahwa negosiator yang menggunakan beberapa

penjelasan cenderung mendapatkan hasil yang lebih baik dan bahwa efek negatif dari hasil yang buruk dapat diatasi dengan mengkomunikasikan penjelasan bagi mereka.

5. Komunikasi Mengenai Proses

Terakhir, beberapa komunikasi mengenai proses negosiasi itu sendiri seberapa baik negosiasi tersebut berjalan atau prosedur apa saja yang mungkin diadopsi untuk memperbaiki situasi. Seperti manusia sibuk lainnya, bisa tergoda untuk maju dengan tawaran dan tawaran balik dalam mengejar hasil daripada berhenti dan membuang waktu untuk mendiskusikan sebuah proses yang berlangsung kurang baik, terkadang jeda dalam percakapan substantif dan perhatian terhadap proses justru merupakan hal yang diperlukan kita menutup bagian ini dengan pembahasan tentang apa yang itu dikomunikasikan dalam negosiasi dengan tiga pertanyaan kunci.

3 Pertanyaan Kunci dalam Negosiasi

Are Negotiators Consistent or Adaptive?

Negosiator yang efektif dapat menyesuaikan strategi dan gaya mereka dengan berbagai situasi tawar-menawar tertentu. Penelitian menunjukkan bahwa negosiator cenderung konsisten dalam strategi mereka dari pada mereka memvariasikan pendekatan.

Does It Matter What Is Said Early in the Negotiation?

Jumlah komunikasi yang relatif kecil dalam pertemuan negosiasi dapat memiliki efek besar pada hasil yang dihasilkan. Pola komunikasi dalam negosiasi memiliki pengaruh besar pada kesepakatan yang dinegosiasikan yang akhirnya dicapai oleh pihak-pihak tersebut. Nada percakapan selama beberapa menit pertama itu penting, semakin banyak negosiator berbicara dengan penekanan, variasi nada vokal dan volume, semakin buruk yang mereka lakukan dan semakin baik yang dilakukan pihak lain.

Is More Information Always Better?

Beberapa penelitian telah menyarankan bahwa menerima terlalu banyak informasi selama negosiasi sebenarnya dapat merugikan negosiator. Negosiator yang mengetahui preferensi lengkap dari kedua belah pihak mungkin lebih sulit menentukan hasil yang adil daripada negosiator yang tidak memiliki informasi tersebut.

How People Communicate in Negotiation?

Penelitian telah meneliti berbagai aspek bagaimana orang berkomunikasi dalam negosiasi. Kami membahas tiga aspek yang terkait dengan "bagaimana" komunikasi:

karakteristik bahasa yang digunakan komunikator, penggunaan komunikasi nonverbal dalam negosiasi, dan pemilihan saluran komunikasi untuk mengirim dan menerima pesan.

Characteristics of Language

Dalam negosiasi, bahasa beroperasi pada dua tingkat: tingkat logis (untuk proposal atau penawaran) dan tingkat pragmatis (semantik, sintaksis, dan gaya). Pilihan kata negosiator mungkin tidak hanya menandakan suatu posisi tetapi juga membentuk dan memprediksi percakapan yang terjadi kemudian. Peneliti Tony Simons memeriksa pola komunikasi linguistik dalam negosiasi; dua temuannya relevan di sini:

1. Pihak-pihak yang pernyataannya mengomunikasikan kepentingan baik dalam substansi negosiasi (hal-hal) dan hubungan dengan pihak lain mencapai solusi yang lebih baik, lebih integratif daripada pihak-pihak yang pernyataannya hanya menyangkut substansi atau hubungan.
2. Pola linguistik di awal negosiasi membantu mendefinisikan masalah dengan cara yang dapat membantu para pihak menemukan kemungkinan integratif di kemudian hari.

Use of Nonverbal Communication

Beberapa tindakan nonverbal, yang disebut perilaku menghadiri, sangat penting dalam berhubungan dengan orang lain selama interaksi yang terkoordinasi seperti negosiasi. Kami membahas tiga perilaku penting yang harus diperhatikan yaitu kontak mata, posisi tubuh, dan mendorong. yang akan dijelaskan di paragraf berikut ini.

Make Eye Contact Secara umum, melakukan kontak mata adalah salah satu cara untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa Anda memperhatikan dan mendengarkan dan bahwa Anda menganggap komunikasi itu penting. Tentu saja, mungkin untuk mendengarkan dengan sangat baik bahkan ketika tidak melihat orang lain; bahkan, mungkin lebih mudah untuk berpaling karena Anda dapat fokus pada kata-kata yang diucapkan dan tidak bingung dengan informasi visual. Tetapi intinya adalah bahwa dengan tidak melakukan kontak mata, Anda tidak memberikan orang lain isyarat penting bahwa Anda terlibat dan mendengarkan. Saat membujuk seseorang, penting untuk melakukan kontak mata ketika menyampaikan bagian terpenting dari pesan. Memiliki sistem verbal dan nonverbal secara paralel pada saat ini menekankan pentingnya pesan yang sedang dikirim.

Adjust Body Position Posisi tubuh seseorang menunjukkan apakah ada yang memperhatikan pihak lain atau tidak. Untuk memastikan bahwa orang lain tahu Anda memperhatikan mereka, tahan tubuh Anda tegak, bersandar sedikit ke depan, dan hadapi orang lain secara langsung. Menunjukkan rasa tidak hormat dengan posisi tubuh dengan membungkuk, berpaling, atau menempatkan kaki di atas meja. Sebaliknya, menyilangkan lengan, menundukkan kepala, mengerutkan alis, dan memeras alis bersama-sama semua dapat menandakan penolakan yang kuat atau ketidaksetujuan pesan.

Non-verbally Encourage or Discourage What the Other Says Orang Lain dapat menunjukkan perhatian dan minat pada apa yang dikatakan orang lain melalui berbagai perilaku sederhana. Anggukan kepala, gerakan tangan sederhana menunjukkan pemahaman semua orang lain untuk melanjutkan, bahwa Anda mendengarkan. Bahkan, Anda dapat mendorong seseorang untuk terus berbicara tentang banyak subjek hanya dengan menganggukkan kepala saat dia berbicara. Kontak mata singkat atau senyum dan anggukan kepala keduanya akan memberikan isyarat yang menggembirakan. Demikian pula, cemberut, burung hantu, geleng-geleng kepala, atau ambil dada seseorang dalam rasa sakit tiruan akan menunjukkan ketidaksetujuan pesan orang lain.

Komunikasi nonverbal jika dilakukan dengan baik dapat membantu negosiator mencapai hasil yang lebih baik melalui koordinasi bersama. Para peneliti mendefinisikan hubungan sebagai "keadaan kepositifan dan minat bersama yang muncul melalui konvergensi perilaku ekspresif nonverbal dalam interaksi." Mereka menemukan bahwa interaksi tatap muka merangsang hubungan melalui komunikasi nonverbal, yang pada gilirannya meningkatkan koordinasi dan menyebabkan keuntungan bersama yang lebih tinggi. Tentu saja, manfaat ini mungkin hanya akan muncul sejauh pihak mampu menafsirkan komunikasi nonverbal secara akurat.

Selection of a Communication Channel

Komunikasi dialami secara berbeda ketika terjadi melalui saluran yang berbeda. ." Tetapi kenyataannya adalah bahwa orang bernegosiasi melalui berbagai media komunikasi: melalui telepon, secara tertulis, dan semakin melalui saluran elektronik seperti email, telekonferensi, dan pesan teks. Penggunaan teknologi informasi yang dimediasi jaringan dalam negosiasi kadang-kadang disebut sebagai negosiasi virtual (juga kadang-kadang "e-negosiasi"). Penggunaan saluran tertentu membentuk persepsi tentang tugas komunikasi di tangan dan

norma-norma mengenai perilaku yang sesuai; oleh karena itu, variasi saluran berpotensi memiliki efek penting pada proses negosiasi dan hasil.

Variasi utama yang membedakan satu saluran komunikasi dari saluran komunikasi lainnya adalah bandwidth sosial — kemampuan saluran untuk membawa dan menyampaikan isyarat sosial dan relasional yang halus dari pengirim ke penerima yang melampaui teks harfiah pesan itu sendiri. Misalnya, sebagai alternatif untuk interaksi tatap muka, telepon mempertahankan kemampuan seseorang untuk mengirimkan isyarat sosial melalui infleksi atau nada suara tetapi kehilangan kemampuan untuk berkomunikasi melalui ekspresi wajah atau gerakan fisik. Dalam komunikasi tertulis, hanya ada kata-kata dan simbol di atas kertas, meskipun pilihan kata-kata seseorang dan cara mereka diatur tentu dapat menyampaikan nada, (dalam) formalitas, dan emosi.

E-mail, sebagai modus komunikasi pribadi dan organisasi di mana-mana, dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi tertulis lain yang kebetulan melibatkan transmisi elektronik. Namun, ada perbedaan penting antara email dan bentuk komunikasi tertulis lainnya. Banyak orang, memperlakukan email sebagai media yang sangat informal, nyaman mengirim pesan yang secara gaya atau tata bahasa tidak dipole polisikan dalam situasi (seperti pada pekerjaan) di mana mereka tidak akan pernah mengirim komunikasi tertulis sembarangan di atas kertas. Beberapa orang menggabungkan emoticon berbasis teks untuk menyampaikan isyarat sosial emosional dalam pesan mereka (wajah tersenyum yang terkenal [:-]) adalah emotikon paling terkenal). Penelitian awal tentang komunikasi interpersonal dan kelompok kecil melalui komputer menunjukkan bahwa kurangnya isyarat sosial menurunkan penghambatan komunikator dan mengarah pada perilaku komunikasi yang lebih agresif. Namun, banyak penelitian awal tentang komunikasi yang dimediasi komputer yang berfokus pada interaksi anonim. Tidak jelas bahwa berkurangnya isyarat sosial memiliki efek yang sama dalam konteks komunikasi, seperti negosiasi, di mana para pihak dikenal satu sama lain, dan pada kenyataannya mungkin mengenal satu sama lain dengan cukup baik.

Pihak yang berinteraksi dapat lebih mudah mengembangkan hubungan pribadi dalam komunikasi tatap muka dibandingkan dengan saluran lain, dan bahwa negosiator tatap muka lebih cenderung mengungkapkan informasi dengan jujur, meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai keuntungan bersama. Penelitian telah menemukan bahwa negosiasi melalui saluran tertulis lebih mungkin berakhir dengan kebuntuan daripada negosiasi yang terjadi secara tatap muka atau melalui telepon.

Menggunakan komunikasi email alih-alih interaksi tatap muka dapat memiliki efek menutupi atau mengurangi perbedaan daya antara negosiator. Satu studi menemukan bahwa

negosiator email mencapai kesepakatan yang lebih setara (pembagian sumber daya yang seimbang) daripada negosiator tatap muka.

Negosiator yang menggunakan e-mail perlu bekerja lebih keras dalam membangun hubungan pribadi dengan pihak lain jika mereka untuk mengatasi keterbatasan saluran yang sebaliknya akan menghambat perjanjian optimal atau kebuntuan bahan bakar. Schmoozing adalah jalan penting untuk membangun hubungan dan membangun kepercayaan dalam hubungan negosiasi. Dalam satu studi, negosiator yang schmoozed di telepon sebelum negosiasi email mencapai lebih banyak perjanjian yang dinegosiasikan, mencapai hasil yang lebih baik, dan merasakan kepercayaan dan optimisme yang lebih besar mengenai hubungan kerja di masa depan dengan pihak lain. Cara lain untuk meningkatkan ikatan interpersonal dalam negosiasi online: terlibat dalam "mimikri linguistik" dengan meniru penggunaan bahasa, metafora, jargon, dan bahkan emotikon pihak lain. Negosiator dalam sebuah penelitian mengeksplorasi kemungkinan ini yang secara aktif meniru bahasa pihak lain meningkatkan kepercayaan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil yang lebih baik bagi negosiator yang melakukan meniru.

How to Improve Communication in Negotiation

Mengingat banyaknya cara di mana komunikasi dapat terganggu dan terdistorsi, kita hanya dapat mengagumi sejauh mana negosiator dapat benar-benar memahami satu sama lain. Kegagalan dan distorsi dalam persepsi, kognisi, dan komunikasi adalah kontributor utama untuk kerusakan dan kegagalan dalam negosiasi. Penelitian menunjukkan bahwa bahkan pihak-pihak yang tujuannya kompatibel atau integratif dapat gagal mencapai kesepakatan atau mencapai kesepakatan yang kurang optimal karena kesalahan persepsi pihak lain atau karena gangguan dalam proses komunikasi. Tiga teknik utama tersedia untuk meningkatkan komunikasi dalam negosiasi:

- ***The use question (Penggunaan pertanyaan)***

Pertanyaan adalah elemen penting dalam negosiasi untuk mengamankan informasi; mengajukan pertanyaan yang baik memungkinkan negosiator untuk mendapatkan banyak informasi tentang posisi pihak lain, argumen pendukung, dan kebutuhan. Pertanyaan dapat dibagi menjadi dua kategori dasar: pertanyaan yang bisa diatur dan yang tidak bisa diatur dan menyebabkan kesulitan

- ***Listening (Mendengarkan)***

Komunikasi sering kali sarat dengan berbagai arti dan bahwa konselor harus mencoba untuk mengidentifikasi makna yang berbeda ini tanpa membuat

komunikator marah atau defensif. Terdapat tiga bentuk utama dari mendengarkan yaitu :

1. Mendengarkan pasif melibatkan penerimaan pesan tanpa memberikan umpan balik kepada pengirim tentang keakuratan atau kelengkapan penerimaan. Seorang negosiator yang mitranya banyak bicara mungkin menemukan bahwa strategi terbaik adalah duduk dan mendengarkan sementara lain pada pihak akhirnya bekerja masuk atau keluar dari suatu posisi sendiri.
2. Pengakuan adalah bentuk kedua dari mendengarkan, sedikit lebih aktif daripada pasif mendengarkan. Saat memberi pengakuan, penerima sesekali menganggukkan kepala dll. Tanggapan ini cukup untuk membuat komunikator tetap mengirim pesan, tetapi pengirim mungkin salah menafsirkannya sebagai persetujuan penerima dengan posisinya, daripada sebagai ucapan terima kasih sederhana atas penerimaan pesan.
3. Mendengarkan secara aktif adalah bentuk ketiga. Saat penerima secara aktif mendengarkan, mereka menyatakan kembali atau memparafrasekan pesan pengirim dalam bahasa mereka sendiri.

Mendengarkan secara aktif adalah ciri khas komunikasi dalam pengaturan konseling, tetapi nilainya dalam negosiasi mungkin tampak kurang jelas karena, dalam negosiasi, pendengar biasanya memiliki posisi tertentu dan mungkin merasa kuat tentang masalah tersebut. Dengan merekomendasikan mendengarkan secara aktif, kami tidak menyarankan bahwa penerima harus secara otomatis menyetujui posisi pihak lain dan posisi meninggalkan mereka sendiri.

- ***Role Reversal***

Teknik pembalikan peran memungkinkan negosiator untuk memahami lebih lengkap posisi pihak lain dengan secara aktif memperdebatkan posisi ini sampai pihak lain yakin bahwa dia mengerti. Misalnya, seseorang dapat bertanya kepada Anda bagaimana Anda akan menanggapi situasi yang dia hadapi. Dengan melakukan itu, Anda dapat memahami posisi orang itu, mungkin menerima validitasnya, dan menemukan bagaimana mengubah kedua belah pihak posisi untuk membuat mereka lebih kompatibel. pembalikan peran mungkin paling berguna selama tahap persiapan negosiasi atau selama kaukus tim ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik. Namun, meningkatkan

pemahaman tidak serta merta menghasilkan penyelesaian konflik yang mudah, terutama ketika komunikasi yang akurat mengungkapkan ketidakcocokan mendasar dalam posisi kedua belah pihak.

Special Communication Considerations at the Close of Negotiations

Saat negosiasi mendekati kesepakatan yang terlihat, negosiator harus memperhatikan dua aspek utama komunikasi dan negosiasi secara bersamaan yaitu :

a. Avoiding Fatal Mistakes

Di tahap ini negosiator perlu mewaspadaai masalah di menit-menit terakhir, seperti tebak-tebakan oleh pihak-pihak yang tidak berpartisipasi dalam proses tawar-menawar, pilih-pilih atau tetapi memiliki hak atau tanggung jawab untuk meninjaunya.

b. Achieving Closure

Mencapai penutupan dalam negosiasi umumnya melibatkan pengambilan keputusan untuk menerima tawaran, untuk mengkompromikan prioritas, untuk tukar menukar masalah dengan pihak lain, atau untuk mengambil beberapa kombinasi dari langkah-langkah ini. Proses pengambilan keputusan seperti itu dapat dibagi menjadi empat utama elemen yaitu: meringkai, mengumpulkan kecerdasan, mengambil kesimpulan, dan belajar dari umpan balik. Keempat elemen ini mempelajari mengenai (gagal untuk belajar) dari umpan balik, yang sebagian besar merupakan masalah komunikasi.

Finding and Using Negotiation Power

Mengapa Kekuatan Penting bagi Negosiator?

Negosiator yang memiliki keunggulan ini biasanya ingin menggunakannya untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari hasil atau mencapai solusi pilihan mereka. Mencari kekuatan dalam negosiasi biasanya muncul dari salah satu dari dua persepsi:

1. Negosiator percaya bahwa saat ini memiliki kekuatan yang lebih kecil daripada pihak lain.
2. Negosiator percaya bahwa dia membutuhkan lebih banyak kekuatan daripada pihak lain untuk meningkatkan kemungkinan mendapatkan hasil yang diinginkan.

Secara umum, negosiator yang kurang peduli tentang kekuatan mereka lebih mudah dan sederhana menuju hasil yang saling memuaskan dan dapat diterima. Sebaliknya, negosiator yang sangat peduli dengan kekuatan mereka dan berusaha untuk melebihi kekuatan orang lain

mungkin mencari solusi di mana mereka tidak kehilangan negosiasi atau mendominasi negosiasi.

Definisi Kekuatan

Terdapat dua perspektif tentang kekuasaan yaitu kekuasaan digunakan untuk mendominasi dan mengendalikan yang lain dan kekuasaan yang digunakan untuk bekerja sama dengan yang lain. Perspektif pertama cocok dengan kekuatan atas definisi yang menyiratkan bahwa kekuatan pada dasarnya mendominasi dan koersif. Dari sudut penerima, penggunaan kekuatan ini menyiratkan lebih banyak ketidakberdayaan dan lebih tergantung pada yang lain untuk hasil. Kemudian perspektif kedua menunjukkan kekuatan dengan, menyiratkan bahwa pemegang kekuasaan bersama-sama mengembangkan dan berbagi kekuasaan dengan yang lain. Deutsch mendefinisikan kekuasaan sebagai konsep relasional; itu tidak berada dalam individu tetapi dalam hubungan orang itu dengan lingkungannya. Dengan demikian, kekuatan aktor dalam situasi tertentu adalah ditentukan oleh karakteristik situasi serta oleh karakteristiknya sendiri.

Sumber Kekuatan — Bagaimana Orang Mendapatkan Kekuatan

Prancis dan Raven mengidentifikasi lima jenis utama:

- Kekuatan pakar: Kekuatan yang berasal dari informasi unik dan mendalam tentang suatu subjek.
- Kekuatan hadiah: Kekuatan yang didapat dengan memberi hadiah kepada orang lain karena melakukan apa yang perlu dilakukan.
- Kekuasaan koersif: diturunkan dengan mampu menghukum orang lain karena tidak melakukan apa yang perlu dilakukan.
- Kekuasaan yang sah: berasal dari memegang jabatan atau jabatan formal di beberapa organisasi dan menggunakan kekuasaan yang terkait dengan jabatan itu (misalnya, wakil presiden atau direktur).
- Kekuasaan rujukan: berasal dari rasa hormat atau kekaguman yang diperintahkan seseorang karena sifat-sifat seperti kepribadian, integritas, gaya antarpribadi, dan sejenisnya.

Banyak diskusi kontemporer tentang kekuasaan masih didasarkan pada tipologi ini. Dalam bab ini, kita mengambil perspektif yang lebih luas tentang kekuasaan yang berkaitan dengan negosiasi dan menggabungkan-utama sumber sumber kekuasaan ke dalam lima kelompok yang berbeda yaitu :

- Sumber informasi kekuasaan.

- Kekuasaan berdasarkan kepribadian dan perbedaan individu.
- Kekuasaan berdasarkan posisi dalam suatu organisasi.
- Sumber kekuatan berdasarkan hubungan.
- Sumber kekuatan kontekstual.

Sumber Informasi Kekuasaan

Informasional berasal dari kemampuan negosiator untuk mengumpulkan dan mengatur fakta dan data untuk mendukung posisinya, argumen, atau hasil yang diinginkan. Ini adalah sumber kekuatan yang paling penting. Negosiator juga dapat menggunakan informasi sebagai alat untuk menantang posisi pihak lain atau hasil yang diinginkan atau untuk melemahkan efektivitas pihak lain argumen negosiasi. Bahkan dalam negosiasi yang paling sederhana, para pihak mengambil posisi dan kemudian menyajikan argumen dan fakta untuk mendukung posisi itu. Pertukaran informasi dalam negosiasi juga merupakan inti dari proses pembuatan konsesi. Saat masing-masing pihak menyajikan informasi, definisi umum situasi muncul. Jumlah dan jenis informasi yang dibagikan, dan cara para negosiator membagikannya dan memungkinkan kedua belah pihak memperoleh gambaran umum.

Kekuasaan yang berasal dari informasi tersedia bagi siapa saja yang mengumpulkan fakta dan angka untuk mendukung argumen, tetapi kekuasaan ahli diberikan kepada mereka yang dipandang telah mencapai beberapa tingkat komando dan penguasaan sekumpulan informasi. Salah satu atau kedua belah pihak dalam negosiasi akan memberikan argumen para ahli lebih kredibilitas daripada yang bukan ahli—tetapi hanya sejauh keahlian tersebut dipandang secara fungsional relevan dengan situasi persuasi. Jadi, seorang negosiator yang ingin memanfaatkan keahliannya sering kali perlu menunjukkan bahwa keahlian ini pertama-tama, benar-benar ada dan kedua, relevan dengan masalah yang sedang dibahas.

Kekuasaan Berdasarkan Kepribadian dan Perbedaan Individu

Cara kedua agar kekuasaan dapat diciptakan adalah melalui perbedaan individu dan perbedaan orientasi pribadi terhadap kekuasaan. Individu memiliki orientasi psikologis yang berbeda terhadap situasi sosial. Tiga orientasi tersebut sangat penting: "orientasi kognitif, motivasi dan moral pada situasi tertentu yang berfungsi untuk memandu perilaku dan respons seseorang terhadap situasi itu

Orientasi Kognitif

Perbedaan individu dalam kerangka acuan ideologis salah satu cara untuk merepresentasikan orientasi kognitif—adalah pusat untuk memahami kekuatan. Ada tiga jenis kerangka ideologis yaitu :

- Kerangka kesatuan, yang dicirikan oleh keyakinan bahwa masyarakat adalah satu kesatuan yang utuh dan bahwa kepentingan individu dan masyarakat adalah satu, sehingga kekuasaan sebagian besar dapat diabaikan atau, bila diperlukan, digunakan oleh otoritas yang baik hati. untuk memberi manfaat bagi kebaikan semua
- Kerangka radikal, yang dicirikan oleh keyakinan bahwa masyarakat berada dalam benturan terus-menerus kepentingan sosial, politik, dan kelas yang, dan bahwa kekuasaan secara inheren dan struktural tidak seimbang (pandangan umum bagi individu dan budaya Marxis).
- Kerangka pluralis, yang dicirikan oleh keyakinan bahwa kekuasaan didistribusikan secara relatif merata di berbagai kelompok, yang bersaing dan menawar bagian dari uteras keseimbangan kekuasaan yang berkembang (pandangan yang umum bagi banyak negara demokrasi liberal).

Perspektif ideologis juga telah terbukti mempengaruhi cara individu memproses informasi sosial tentang kekuasaan: "apakah itu terbatas atau dapat diperluas, kompetitif atau kooperatif, atau setara atau tidak setara," dan bagaimana orientasi tersebut mempengaruhi kesediaan orang untuk berbagi kekuasaan ketika mereka memiliki otoritas.

Orientasi Motivasi

Orientasi kedua berfokus pada perbedaan dalam individu motivasi—yaitu, perbedaan yang lebih berakar pada kebutuhan dan "elemen energi" kepribadian daripada ideologi. Contohnya adalah "motif kekuasaan", kecenderungan beberapa orang untuk memiliki kebutuhan tinggi untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan untuk mencari posisi kekuasaan dan otoritas. Orientasi ini cenderung bermain dalam situasi kekuasaan "berkuasa" atau "tidak berdaya", tergantung pada status pihak lain.

Disposisi dan Keterampilan Terkait

Disposisi dan keterampilan kompetitif dapat menekankan pendekatan "kekuasaan atas" dan menyarankan bahwa orang-orang dengan disposisi ini mempertahankan keterampilan seperti mempertahankan energi dan stamina; mempertahankan fokus; dan memiliki tinggi keahlian yang, kepercayaan diri yang kuat, dan toleransi yang tinggi terhadap konflik. Disposisi Kooperatif dan keterampilan lebih bersekutu dengan pendekatan "kekuatan dengan",

menekankan keterampilan seperti kepekaan terhadap orang lain, fleksibilitas, dan kemampuan untuk mempertimbangkan dan menggabungkan pandangan orang lain ke dalam kesepakatan.

Orientasi Moral Terhadap Kekuasaan

Individu berbeda dalam pandangan moral mereka tentang kekuasaan dan penggunaannya. Keyakinan umum di antara para peneliti negosiasi adalah bahwa setiap negosiator secara dominan bertindak atas dasar kepentingan pribadi—hanya melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ada hubungan kuat timbal balik yang antara kepentingan pribadi individu dan "identitas moral" mereka—yaitu, komitmen yang lebih luas untuk bertindak atas nama kebaikan bersama yang lebih luas. Individu dengan kuat identitas moral yang cenderung tidak bertindak demi kepentingan mereka sendiri, bahkan ketika mereka memiliki lebih kekuasaan dari yang lain.

Suasana hati Suasana hati negosiator dapat menciptakan kekuatan, dan kekuasaan meningkatkan dampak ekspresi emosional. Bagi negosiator yang kuat, emosi sangat membantu — emosi cenderung memfokuskan perhatian mereka lebih sepenuhnya pada apa yang mereka inginkan, menuntun mereka untuk menjadi lebih tegas, dan mengklaim nilai lebih dalam negosiasi yang kompetitif. Emosi membantu negosiator fokus pada apa yang dia inginkan dan kurang terganggu oleh apa yang diinginkan orang lain atau emosi yang lain. Sebaliknya, negosiator yang memiliki kekuasaan rendah tidak menanggapi emosi mereka sendiri, dan sebagai hasilnya, mereka lebih cenderung ditarik ke dalam keadaan emosional pihak lain, kurang fokus dan nilai menyerah kepada yang lain.

Kekuasaan Berdasarkan Posisi dalam Organisasi (Kekuatan Struktural)

Berbeda dengan kekuasaan berdasarkan karakteristik dan kualitas kepribadian, kekuasaan juga dibentuk oleh karakteristik "struktural" suatu organisasi —yaitu bagaimana sebuah kelompok atau organisasi dirancang sehingga beberapa individu memiliki lebih banyak kekuasaan atau wewenang daripada yang lain. Buku ini membahas dua pendekatan berbeda untuk struktur yang dapat mempengaruhi kekuatan negosiasi. Cara pertama konsisten dengan pendekatan yang lebih tradisional untuk struktur organisasi—yaitu hierarki kotak atau pekerjaan organisasi dan posisi yang membentuk bagan organisasi tradisional. Cara kedua lebih konsisten dengan pendekatan yang lebih baru terhadap struktur organisasi yang menganggap mereka sebagai jaringan, dan menunjukkan bagaimana lokasi negosiator dalam jaringan juga dapat berkontribusi pada daya tawar mereka.

Kuasa yang Berasal dari Kekuatan Hierarki Organisasi Tradisional berdasarkan posisi dalam hierarki organisasi tradisional dapat mengambil dua bentuk: (1) kekuasaan yang sah, yang beralasan dalam judul, tugas, dan tanggung jawab tertentu dari deskripsi pekerjaan dan "tingkat" dalam hierarki organisasi; dan (2) daya sumber daya, berdasarkan kontrol atas sumber daya (anggaran, pendanaan, dll.) yang terkait dengan posisi tersebut.

Kekuasaan Sah berasal dari menduduki pekerjaan, kantor, atau posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Dalam hal ini, kekuasaan berada dalam jabatan, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan itu sendiri, dan "legitimasi" pemegang jabatan berasal dari jabatan dan tugas deskripsi pekerjaan dalam konteks organisasi itu. Orang dapat memperoleh kekuasaan yang sah dalam beberapa cara. Pertama, dapat diperoleh saat lahir. Kedua, kekuasaan yang sah dapat diperoleh dengan pemilihan ke kantor yang ditunjuk. Ketiga, kekuasaan yang sah diturunkan hanya dengan pengangkatan atau promosi ke beberapa posisi organisasi.

Efektivitas otoritas formal berasal dari kesediaan pengikut untuk mengakui legitimasi struktur organisasi dan sistem aturan dan regulasi yang memberdayakan para pemimpinnya. Singkatnya, kekuasaan yang sah tidak dapat berfungsi tanpa kepatuhan atau persetujuan dari yang diperintah. Ketika cukup banyak orang mulai tidak mempercayai otoritas atau mendiskreditkan legitimasinya, mereka akan mulai menentanginya dan dengan demikian merusak potensinya sebagai sumber kekuatan. Karena kekuasaan yang sah dapat dirusak jika pengikut memilih untuk tidak lagi mengenali otoritas pemegang kekuasaan, tidak jarang pemegang kekuasaan mengakumulasi sumber daya lain (seperti kontrol sumber daya atau informasi) untuk membentengi basis daya mereka. Kontrol sumber daya dan daya informasi sering menyertai judul, posisi, atau definisi pekerjaan. Kekuasaan yang sah sering berasal dari memanipulasi sumber kekuasaan lainnya

Meskipun kita telah berbicara tentang struktur dan posisi organisasi sebagai "legitimasi," juga dimungkinkan untuk menerapkan gagasan legitimasi terhadap norma atau konvensi sosial tertentu yang memberikan kontrol yang kuat atas orang-orang. Contohnya meliputi yang berikut ini:

1. Kekuatan timbal balik yang sah, norma sosial yang sangat kuat yang meresepkan bahwa jika satu orang melakukan sesuatu yang positif atau menguntungkan bagi yang lain, sikap atau nikmat diharapkan untuk dikembalikan ("Saya membantu Anda; Saya mengharapkan Anda untuk melakukan satu untuk saya").
2. Kekuatan ekuitas yang sah, norma sosial lain yang kuat, di mana agen memiliki hak untuk meminta kompensasi dari yang lain jika agen keluar dari jalannya atau menanggung

penderitaan untuk yang lain ("Saya pergi keluar dari jalan saya untuk Anda; setidaknya yang bisa kau lakukan untukku adalah mematuhi keinginanku").

3. Kekuatan tanggung jawab atau ketergantungan yang sah, norma sosial ketiga yang kuat yang mengatakan kami memiliki kewajiban untuk membantu orang lain yang tidak dapat membantu diri mereka sendiri dan bergantung pada kami ("Saya memahami bahwa yang lain benar-benar membutuhkan bantuan tentang ini dan tidak dapat melakukannya sendiri").

Resource Power orang yang mengontrol sumber daya memiliki kapasitas untuk memberikannya kepada seseorang yang akan melakukan apa yang mereka inginkan dan menahan mereka (atau mengambilnya) dari seseorang yang tidak melakukan apa yang mereka inginkan. Sumber daya bisa banyak hal. Sumber daya tertentu lebih berguna sebagai instrumen kekuasaan sejauh mereka sangat dihargai oleh peserta dalam negosiasi. Dalam konteks organisasi, beberapa sumber daya yang paling penting adalah:

1. Uang, dalam berbagai bentuknya: uang tunai, gaji, alokasi anggaran, hibah, uang bonus, rekening pengeluaran, dan dana diskresi. Supplies: raw materials, components, pieces, and parts.
2. Sumber daya manusia: pasokan tenaga kerja yang tersedia, staf yang dapat dialokasikan untuk masalah atau tugas, bantuan sementara.
3. Waktu: waktu luang, kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu, kemampuan untuk mengontrol tenggat waktu. Jika tekanan waktu beroperasi pada satu atau kedua belah pihak, kemampuan untuk membantu seseorang memenuhi atau memindahkan tenggat waktu bisa sangat kuat.
4. Peralatan: mesin, alat, akses ke teknologi kompleks, perangkat keras dan perangkat lunak komputer, kendaraan.
5. Layanan penting: perbaikan, pemeliharaan, pemeliharaan, instalasi dan pengiriman, dukungan teknis, dan transportasi.
6. Dukungan interpersonal: pujian dan dorongan verbal untuk kinerja atau kritik yang baik untuk kinerja yang buruk. Ini adalah sumber daya yang menarik karena tersedia untuk hampir semua orang, tidak memerlukan upaya signifikan untuk memperoleh, dan dampak menerimanya cukup kuat sendiri.

Untuk menggunakan sumber daya sebagai dasar kekuasaan, negosiator harus mengembangkan atau mempertahankan kontrol atas beberapa imbalan yang diinginkan yang diinginkan pihak lain — seperti ruang fisik, pekerjaan, otorisasi anggaran, atau bahan baku —

atau kontrol atas beberapa hukuman yang ingin dihindari oleh pihak lain. Seperti yang telah diketahui, imbalan dan hukuman ini bisa berwujud atau tidak berwujud, seperti menyukai, persetujuan, menghormati, dan sebagainya.

Kekuasaan Berdasarkan Lokasi dalam Jaringan

Jenis kekuatan struktural utama kedua juga berasal dari lokasi dalam struktur organisasi, tetapi tidak harus struktur hierarkis. Dalam hal ini, kekuasaan berasal dari sumber daya kritis apa pun yang mengalir melalui lokasi tertentu dalam struktur (biasanya informasi dan sumber daya, seperti uang)

Tiga aspek kunci dari kekuatan bentuk jaringan:

- ***Tie Strength*** merupakan indikasi kekuatan atau kualitas ikatan dengan orang lain. Kualitas dapat diukur dengan seberapa dekat dua simpul, seberapa banyak informasi pribadi yang mereka bagikan satu sama lain, atau seberapa banyak satu orang (simpul) bersedia untuk pergi keluar dari jalannya untuk yang lain.
- ***Tie Content*** mengacu pada sumber daya yang memberikan ikatan kepada orang lain. Sumber daya dapat mencakup uang, informasi, dukungan emosional, persahabatan dan sejenisnya. Semakin isi ikatan membangun hubungan pribadi yang kuat (bukan hanya serangkaian pertukaran atau transaksi dan semakin mereka menciptakan kepercayaan dan rasa hormat satu sama lain, semakin kuat ikatan itu.
- ***Network Structure*** kekuatan ikatan dan konten berhubungan dengan hubungan individu dalam jaringan, struktur jaringan mengacu pada keseluruhan rangkaian hubungan dalam sistem sosial (misalnya, tempat kerja, departemen, kelompok pertemanan, perkumpulan mahasiswa atau lingkungan sosial lainnya). Beberapa aspek struktur jaringan yang menentukan daya dalam suatu jaringan antara lain:
 - *Centrality*, semakin sentral sebuah node dalam keseluruhan jaringan pertukaran dan transaksi, semakin besar kekuatan yang akan dimiliki oleh penghuni node tersebut.
 - *Criticality and relevance*, sumber kedua kekuatan jaringan adalah kekritisannya node. Meskipun sejumlah besar informasi atau sumber daya mungkin tidak mengalir melalui node tertentu, apa yang mengalir melaluinya mungkin penting untuk misi organisasi, tugas utama, atau produk utama.
 - *Flexibility*, sumber kekuatan jaringan ketiga terletak pada fleksibilitas posisi, atau sejauh mana individu kunci dapat menggunakan kebijaksanaan dalam bagaimana keputusan tertentu dibuat atau siapa yang memperoleh akses.

- *Visibility*, Node berbeda dalam tingkat visibilitasnya yaitu, seberapa terlihat kinerja tugas oleh orang lain dalam organisasi. Visibilitas tidak harus sama dengan sentralitas atau kekritisian.
- *Membership in a coalition*, sebagai simpul dalam jaringan, Anda dapat menjadi anggota dari satu atau lebih subkelompok atau koalisi.

Kekuatan Berdasarkan Hubungan

Terdapat dua jenis kekuatan yang akan dibahas yaitu :

- ***Goal Interdependence***. Bagaimana para pihak memandang tujuan mereka dan seberapa besar pencapaian tujuan mereka sendiri bergantung pada bantuan yang diterima dari pihak lain menuju pencapaian tujuan memiliki dampak yang kuat pada seberapa besar kemungkinan para pihak akan menggunakan kekuasaan secara konstruktif. Struktur tujuan secara konsisten menunjukkan efek yang kuat pada sikap dan perilaku negosiator dengan mempengaruhi disposisi yang diambil pihak-pihak terhadap kekuasaan.
- ***Referent Power***. Seperti yang didefinisikan sebelumnya, kekuasaan rujukan berasal dari rasa hormat atau kekaguman yang diperintahkan seseorang karena atribut seperti kepribadian, integritas, gaya interpersonal, dan sejenisnya. A dikatakan memiliki kekuasaan rujukan atas B sejauh B mengidentifikasi atau ingin berhubungan erat dengan A. Kekuasaan rujukan sering didasarkan pada daya tarik untuk pengalaman bersama, masa lalu yang sama, nasib yang sama, atau keanggotaan dalam kelompok yang sama.

Sumber Kekuatan Kontekstual

Sementara kekuasaan dapat ditempatkan di dalam individu dan hubungan mereka, kekuasaan juga didasarkan pada konteks, situasi, atau lingkungan di mana negosiasi berlangsung. Bentuk-bentuk kekuasaan ini sering kali tidak dikenali dalam jangka pendek karena kecenderungan kita untuk melihat kekuasaan sebagai sesuatu yang permanen dan didikte oleh perbedaan individu atau struktur situasi. Namun dalam negosiasi, sumber jangka pendek ini sama pentingnya dan menyarankan cara agar negosiator yang merasa tidak berdaya dapat membangun basis kekuatan jangka pendek untuk meningkatkan pengaruh mereka.

BATNAs

Ketersediaan BATNA menawarkan kekuatan negosiator yang signifikan karena dia sekarang memiliki pilihan antara menerima kesepakatan yang diusulkan pihak lain, tetapi tidak secara

absolut — hanya apakah itu sebanding dengan beberapa kesepakatan alternatif yang juga tersedia. Setiap BATNA yang layak memberi negosiator: pilihan untuk menjauh dari kesepakatan saat ini atau menggunakan BATNA sebagai pengungkit untuk mencapai yang lebih baik kesepakatan dalam percakapan saat ini.

Culture

Budaya adalah sistem asumsi dasar, norma, dan/atau nilai bersama yang dimiliki individu dalam suatu kelompok atau organisasi berbagi tentang bagaimana berinteraksi satu sama lain, bekerja sama, menghadapi lingkungan eksternal, dan menggerakkan organisasi ke masa depan. Budaya sering membentuk jenis kekuasaan apa yang dilihat sebagai sah dan tidak sah atau bagaimana orang menggunakan pengaruh dan bereaksi untuk mempengaruhi. Budaya nasional berbeda dalam sejauh mana "kekuasaan atas" atau "kekuasaan dengan" ini orientasi dominan dan membentuk bagaimana orang berhubungan satu sama lain. Akhirnya, budaya—baik organisasi maupun nasional—sering diterjemahkan menjadi tertanam dalam ketimpangan struktural dalam masyarakat. Sejauh mana perempuan, agama atau etnis kelompok, kelas sosial tertentu, atau kepentingan minoritas lainnya diperlakukan tidak adil dalam suatu masyarakat mencerminkan evolusi historis ketidaksetaraan kekuasaan dalam struktur dan institusi sosial

Agents, Constituencies, and External Audiences

Negosiasi menjadi jauh lebih kompleks ketika negosiator mewakili pandangan orang lain. Ketika semua pihak lain ini hadir dalam negosiasi, mereka dapat terlibat secara aktif untuk secara formal atau informal menekan orang lain sebagai bagian dari proses negosiasi, yang secara signifikan dapat mengubah dinamika kekuasaan.

Berurusan dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

Cara cara yang dapat dilakukan pihak yang berkekuatan rendah dalam menghadapi pemain besar dalam perjanjian bisnis dan kemitraan. Berikut ini terdapat beberapa saran :

1. Jangan pernah melakukan perjanjian ambil atau tidak sama sekali.
Pihak yang berkekuasaan rendah harus berusaha memvariasikan resiko mereka dengan memasuki kesepakatan dengan pihak-pihak lain yang berbeda, sehingga tidak ada satu pihak tertentu yang berkekuatan besar dapat menekan pihak yang berkekuasaan rendah.
2. Buat pihak lain lebih kecil

Dalam berurusan dengan pihak yang berkuasa tinggi terutama jika pihak tersebut sebuah kelompok atau organisasi, seseorang harus mengupayakan untuk membangun beberapa hubungan dan terlibat dalam beberapa negosiasi.

3. **Buat diri anda lebih besar**
Pemain yang berkuasa rendah harus berupaya untuk membangun koalisi dengan pemain berkuasa rendah lainnya, sehingga dapat meningkatkan kekuasaan penawaran kolektif mereka.
4. **Bangun momentum dengan melakukan penawaran dalam sekuen.**
Kesepakatan awal dapat dilakukan untuk membangun sebuah hubungan, memperkuat hubungan dengan pihak yang berkuasa besar dan mungkin memperoleh sumber daya. Pilih target yang berdaya tinggi yang memiliki keuntungan paling besar dan maksimalkan visibilitas kesepakatan tersebut kepada pihak lain.
5. **Gunakan kekuatan kompetisi untuk mengungkit kekuasaan**
Jika anda memiliki sesuatu untuk ditawarkan, pastikan anda menawarkannya kepada lebih dari satu pihak yang berkuasa besar.
6. **Desak diri anda sendiri**
Ikat tangan anda dengan membatasi cara-cara yang dapat anda lakukan dalam bisnis atau dengan siapa anda berbisnis.
7. **Informasi yang baik selalu merupakan sumber kekuasaan**
Cari informasi yang dapat memperkuat posisi dan perkara negosiasi anda.
8. **Ajukan banyak pertanyaan untuk mendapatkan lebih banyak informasi**
Penelitian menunjukkan bahwa negosiator dengan kekuasaan yang lebih kecil mengajukan pertanyaan yang lebih diagnostic daripada pertanyaan arahan dan secara konstan menunjukkan keinginan mereka untuk bekerja sama.
9. **Lakukan apa yang anda dapat untuk mengendalikan proses.**
Jika pihak yang berkuasa rendah mengendalikan prosesnya, ia lebih cenderung mengarahkan kesepakatan ke arah yang lebih menguntungkan.

Relationship in Negotiation

Dalam menjalin sebuah hubungan demi melancarkan proses negosiasi dengan bentuk komunikasi harus memiliki cara etika, tatanan kesiapan dalam berkomunikasi dan tema apa yang ingin dibahas. Proses baiknya menjalankan sebuah negosiasi harus memiliki bahan obrolan atau komunikasi yang matang. Sehingga proses tersebut akan berjalan dengan baik dan

mudah untuk mengambil kesepakatan atau keputusan bersama dalam menjalankan sebuah negosiasi. Namun hubungan baik dalam menjalin relasi pada negosiasi hanya pada waktu proses negosiasi berlangsung. Ketika sudah selesai hal tersebut hubungan dalam berkomunikasi pada negosiasi antara negosiator dan lawan bicaranya hanya berakhir disitu saja dan tidak meneruskan demi menjalin hubungan pertemanan. Dimensi utama dalam menjalin hubungan komunikasi dalam negosiasi harus menjaga nama baik atau reputasi, memiliki rasa saling percaya dan adil dalam segala hal mengenai kesepakatan dan lain-lain. Bab ini menjelaskan mengenai negosiasi dengan menggambarkan masa lalu dari kepribadian seseorang dan menerapkan pada masa depan atau saat ini. Mengenai negosiasi, perlu kesiapan dari setiap individu untuk mengemukakan bahan perbincangan apa yang semestinya akan dinegosiasikan supaya dapat menjalin suatu hubungan yang baik tanpa adanya asumsi-asumsi yang tidak dapat mengunggulkan ketiga dimensi dalam melakukan sebuah negosiasi.

Menjalinkan hubungan dalam bernegosiasi perlu dipelajari secara detail. Peneliti tradisional mempelajari negosiasi secara langsung dilapangan dan menyederhanakan negosiasi dengan kompleks. Kompleksitas yang dimaksud disini merupakan kompleksitas rumit dari negosiasi dunia nyata secara langsung dengan melihat situasi. Dengan cara observasi lapangan, memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data lebih efisien, mengontrol faktor asing di lingkungan, dan jauh lebih aman tentang reliabilitas dan validitas hasil. Namun dengan cara negosiasi yang bersifat kompleks, peneliti berpendapat bahwa hal tersebut hal itu terlalu cepat untuk menggeneralisasikan sebuah pokok dalam negosiasi. Penulis mengemukakan dan menemukan dinamika dalam negosiasi agar dapat memudahkan dalam proses berlangsungnya menjalin hubungan dalam negosiasi. Dalam dinamika tersebut terdapat empat dinamika, yaitu :

1. Negosiasi yang dilakukan dari waktu ke waktu. Hal terpenting dalam negosiasi tersebut bahwa salah satu cara untuk mengubah negosiasi distributif menjadi negosiasi integratif adalah dengan para pihak untuk bergiliran dari waktu ke waktu dalam menuai manfaat atau hadiah.
2. Negosiasi adalah cara untuk mempelajari lebih lanjut tentang pihak lain dan meningkatkan saling ketergantungan. Dalam negosiasi transaksional, para pihak berusaha untuk mendapatkan informasi tentang satu sama lain sehingga mereka dapat mencapai kesepakatan yang lebih baik.
3. Penyelesaian masalah distributif sederhana berimplikasi pada masa depan. Sementara waktu bisa menjadi aset, bisa juga menjadi kutukan. Penyelesaian salah satu masalah negosiasi dapat menciptakan pokok masalah yang tidak diinginkan atau tidak diinginkan

untuk masa depan. Dinamika ini dapat menciptakan masalah reputasi bagi kedua pihak yang bersangkutan.

4. Masalah distributif dalam negosiasi hubungan bisa menjadi panas secara emosional. penulis menjelaskan cara supaya menjalin hubungan untuk menjalani negosiasi tanpa adanya perselisihan dengan cara meyakinkan dan menguasai serta memahami keadaan yang telah dialami pada sebelumnya.
5. Negosiasi dalam hubungan mungkin tidak pernah berakhir. Salah satu keuntungan bernegosiasi dalam simulasi adalah bahwa ada tujuan yang pasti. Namun, dalam hubungan, negosiasi tidak pernah berakhir; pihak-pihak sering secara konstan berusaha menegosiasikan kembali perjanjian lama atau masalah yang tidak pernah diselesaikan dengan tegas.
6. Dalam banyak negosiasi, orang lain adalah masalah utama. Teori preskriptif yang terkenal tentang negosiasi integratif mengajarkan bahwa agar efektif, negosiator harus "memisahkan orang dari masalah".
7. Dalam beberapa negosiasi, pelestarian hubungan adalah tujuan negosiasi menyeluruh, dan para pihak dapat membuat konsesi pada masalah-masalah substantif untuk mempertahankan atau meningkatkan hubungan.

Negosiasi dalam Hubungan Berbagi Bersama

Ada sedikit lebih banyak penelitian tentang negosiasi dalam hubungan berbagi bersama. Studi-studi ini menunjukkan bahwa pihak-pihak yang berada dalam hubungan berbagi bersama lebih kooperatif dan empatik. Mereka memusatkan perhatian mereka pada hasil pihak lain serta hasil mereka dan lebih mungkin untuk berbagi informasi dengan yang lain. Mereka lebih cenderung menggunakan kompromi atau penyelesaian masalah sebagai strategi untuk menyelesaikan konflik mereka. Namun, tidak jelas apakah pihak-pihak dalam hubungan dekat menghasilkan solusi yang lebih baik daripada negosiator lain. Beberapa penelitian menemukan bahwa pihak-pihak yang tidak memiliki hubungan dekat lebih mungkin untuk mencapai solusi integratif. Mungkin pihak-pihak dalam suatu hubungan ini tidak mendorong keras untuk solusi yang disukai untuk meminimalkan tingkat konflik dalam hubungan atau, sebagai alternatif, dapat mengorbankan preferensi mereka sendiri untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Elemen Kunci Mengelola Negosiasi dalam Hubungan

Mengingat kompleksitas hubungan pribadi yang paling dekat, sulit untuk mengetahui dimensi mana yang paling relevan untuk dinegosiasikan.

Reputasi

Reputasi Anda adalah bagaimana orang lain mengingat pengalaman masa lalu mereka dengan Anda. Reputasi adalah "identitas perseptual, yang mencerminkan kombinasi karakteristik dan pencapaian pribadi yang menonjol, perilaku yang ditunjukkan dan dipertahankan dari waktu ke waktu, sebagaimana diamati secara langsung dan / atau dilaporkan dari sumber sekunder." Berdasarkan definisi ini, kita dapat mengatakan beberapa hal-hal tentang pentingnya reputasi:

- Reputasi dianggap dan sangat subyektif. Itu adalah apa yang sebenarnya orang lain pikirkan tentang kita, dan penilaian mereka, yang penting.
- Seseorang dapat memiliki sejumlah reputasi yang berbeda, individu dapat memunculkan reputasi yang berbeda dalam konteks yang berbeda, yang paling umum ialah reputasi yang merupakan gambar tunggal dan konsisten dari banyak orang yang berbeda di banyak konteks dalam banyak kasus, umumnya ada perjanjian bersama tentang siapa kita dan bagaimana kita dilihat.
- Reputasi dibentuk oleh perilaku masa lalu, Di satu sisi, kita mungkin tahu reputasi seseorang berdasarkan pengalaman masa lalu kita sendiri dengannya (misalnya, sejarah perilaku kooperatif atau kompetitif). Di sisi lain, harapan kami dapat dibentuk dengan cara yang lain berperilaku dengan orang lain. Dengan demikian, reputasi "langsung" (dari pengalaman kita sendiri) mungkin berbeda dari reputasi "hearsay" (berdasarkan pengalaman orang lain). Individu cenderung lebih mempercayai mereka yang memiliki reputasi pengalaman yang lebih baik, dan lebih mengandalkan reputasi pengalaman daripada reputasi pendengaran dalam memutuskan apakah akan mempercayai orang lain.
- Reputasi juga dipengaruhi oleh karakteristik dan prestasi pribadi seseorang. Ini mungkin termasuk kualitas seperti usia, ras, dan jenis kelamin; pendidikan dan pengalaman masa lalu; dan ciri-ciri kepribadian, keterampilan, dan perilaku. Semua ini bekerja sama dari waktu ke waktu untuk menciptakan reputasi yang luas — bagaimana orang lain mengingat kita secara umum — serta reputasi khusus yang berasal dari bagaimana kita, atau orang lain, telah mengalami ini orang lain khusus di masa lalu.
- Reputasi berkembang dari waktu ke waktu; setelah dikembangkan, mereka sulit untuk berubah. Kesan pertama dan pengalaman awal dengan orang lain sangat kuat dalam membentuk harapan orang lain; setelah harapan ini terbentuk, mereka menjadi sulit untuk berubah. Seorang negosiator yang mengembangkan reputasi sebagai "hiu" distributif sejak dini akan kesulitan meyakinkan negosiator lain saat ini bahwa dia jujur dan dapat dipercaya dan ingin bekerja menuju kesepakatan yang dapat diterima bersama. Sebaliknya, individu

dengan reputasi pribadi yang menguntungkan cenderung dipandang lebih kompeten dan dapat dipercaya dan sering diberi status lebih tinggi.

- Reputasi orang lain dapat membentuk keadaan emosional serta harapan mereka. Reputasi hearsay yang baik menciptakan respons emosional yang positif dari orang lain, dan reputasi hearsay yang buruk menimbulkan respons emosional negatif dari orang lain.
- Reputasi negatif sulit untuk "diperbaiki." Semakin lama reputasi negatif, semakin sulit untuk mengubah reputasi itu menjadi yang lebih positif. Reputasi perlu dipertahankan dan diperbaharui secara aktif di mata orang lain. Terutama ketika suatu peristiwa cenderung dilihat oleh orang lain dalam cahaya negatif, kita harus bekerja keras untuk mempertahankan dan melindungi reputasi kita dan untuk memastikan bahwa orang lain tidak mengingat pengalaman dengan cara yang negatif.

Trust

Daniel McAllister mendefinisikan kepercayaan sebagai "kepercayaan individu dan kesediaan untuk bertindak berdasarkan kata-kata, tindakan, dan keputusan orang lain". Ada tiga hal yang berkontribusi pada tingkat kepercayaan yang mungkin dilakukan negosiator satu orang untuk yang lain: disposisi kronis individu terhadap kepercayaan (yaitu, perbedaan individu dalam kepribadian yang membuat beberapa orang lebih percaya daripada yang lain) , faktor situasi (misalnya, kesempatan bagi para pihak untuk berkomunikasi satu sama lain secara memadai), dan sejarah hubungan antara para pihak.

Penelitian Terbaru tentang Kepercayaan dan Negosiasi

Banyak peneliti telah mengeksplorasi kepercayaan dalam negosiasi. penelitian awal ini umumnya menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang lebih tinggi membuat negosiasi lebih mudah, sementara tingkat kepercayaan yang lebih rendah membuat negosiasi lebih sulit. Demikian pula, proses integratif cenderung meningkatkan kepercayaan, sementara proses yang lebih distributif cenderung mengurangi kepercayaan. Sejumlah besar penelitian baru telah dilakukan dalam dekade terakhir.

Perbaikan kepercayaan

Tinjauan penelitian sebelumnya dengan jelas menunjukkan bahwa kepercayaan meningkatkan proses negosiasi, mengarah pada proses negosiasi yang lebih integratif, dan seringkali menghasilkan hasil negosiasi yang lebih baik; dan ketidakpercayaan itu menghambat proses negosiasi, mengarah pada negosiasi yang lebih distributif, dan dapat mengurangi hasil negosiasi yang kuat.

Pendekatan pertama untuk memperbaiki kepercayaan adalah dengan membuat beberapa bentuk pernyataan verbal, seperti penjelasan, permintaan maaf, atau ekspresi penyesalan. Permintaan maaf adalah yang paling umum. Permintaan maaf yang baik kemungkinan besar mengandung enam elemen utama: ekspresi penyesalan atas pelanggaran, penjelasan mengapa pelanggaran terjadi, pengakuan tanggung jawab untuk menyebabkan tindakan, pernyataan.

Cara kedua agar kepercayaan dapat diperbaiki adalah melalui "reparasi", atau pembayaran kompensasi kepada korban atas konsekuensi pelanggaran kepercayaan. Beberapa orang berpendapat bahwa permintaan maaf dan pernyataan verbal lainnya tidak lebih dari "obrolan murahan", dan bahwa kompensasi langsung adalah satu-satunya cara efektif untuk memperbaiki kepercayaan.

Pendekatan ketiga untuk perbaikan kepercayaan adalah "solusi struktural," atau upaya untuk membuat aturan, peraturan, dan prosedur untuk meminimalkan kemungkinan pelanggaran kepercayaan di masa depan. Aturan dan prosedur ini dapat diperkuat dengan juga membuat denda dan hukuman untuk pelanggaran aturan. Baik reparasi maupun regulasi bisa efektif jika jelas bagi korban bahwa niat ini benar-benar menandakan penebusan dosa yang dimaksudkan oleh si pelanggar.

Keadilan

Isu utama ketiga dalam hubungan adalah pertanyaan tentang apa yang adil atau adil. Keadilan telah menjadi isu utama dalam ilmu organisasi; individu dalam organisasi sering memperdebatkan apakah gaji mereka adil, apakah mereka diperlakukan secara adil, atau apakah organisasi mungkin memperlakukan beberapa kelompok orang (misalnya, wanita, minoritas, orang-orang dari budaya lain) dengan cara yang tidak adil.

Seperti yang telah ditunjukkan oleh penelitian, keadilan dapat mengambil beberapa bentuk:

- Keadilan distributif adalah tentang distribusi hasil. Para pihak mungkin khawatir bahwa satu pihak menerima lebih dari yang layak diterimanya, bahwa hasil harus didistribusikan secara merata, atau bahwa hasil harus didistribusikan berdasarkan kebutuhan.
- Keadilan prosedural adalah tentang proses menentukan hasil. Para pihak mungkin khawatir bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil selama negosiasi, bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk menawarkan sudut pandang atau sisi cerita mereka, atau bahwa mereka tidak diperlakukan dengan hormat.

- Keadilan interaksional adalah tentang bagaimana pihak-pihak memperlakukan satu sama lain dalam hubungan satu-ke-satu. Penelitian telah menunjukkan bahwa orang memiliki harapan yang kuat tentang cara pihak lain harus memperlakukan mereka; ketika standar tersebut dilanggar, para pihak merasa diperlakukan tidak adil.
- Keadilan sistemik adalah tentang bagaimana organisasi tampak memperlakukan kelompok individu dan norma-norma yang berkembang tentang bagaimana mereka seharusnya diperlakukan.

Isu keadilan telah menerima beberapa penyelidikan sistematis dalam penelitian tentang dinamika negosiasi. Kesimpulan berikut dapat ditarik dari studi utama:

- Keterlibatan dalam proses membantu membentuk strategi negosiasi meningkatkan komitmen terhadap strategi tersebut dan kemauan untuk mengejarnya.
- Keadilan prosedural juga tampaknya berdampak pada cara negosiator mendekati proses negosiasi. studi menunjukkan bahwa keadilan prosedural sangat terkait dengan menggunakan proses pemecahan masalah dan mencapai hasil integratif.
- Negosiator (pembeli dalam transaksi pasar) yang didorong (“prima”) untuk memikirkan keadilan lebih kooperatif dalam negosiasi distributif. Mereka membuat konsesi yang lebih besar, bertindak lebih adil, mencapai kesepakatan lebih cepat, dan memiliki lebih kuat sikap positif yang terhadap pihak lain.
- Pihak yang menerima penawaran yang mereka anggap tidak adil dapat menolaknya mentah- mentah, meskipun jumlah yang ditawarkan mungkin lebih baik daripada penyelesaian alternatif, yaitu menerima tidak ada sama sekali. Para ekonom akan memperkirakan bahwa kesepakatan apa pun yang lebih baik dari nol harus diterima (jika satu-satunya alternatif adalah nol), tetapi penelitian telah menunjukkan bahwa negosiator akan sering menolak tawaran kecil ini.
- Penetapan beberapa standar keadilan yang objektif memiliki dampak positif pada negosiasi dan kepuasan dengan hasilnya. pengetahuan tentang BATNA lawan, serta informasi tentang perkiraan harga pasar untuk objek yang dinegosiasikan, sangat menentukan negosiator.
- Penilaian tentang keadilan tunduk pada jenis bias kognitif yang dijelaskan sebelumnya. Misalnya, sebagian besar negosiator memiliki bias egosentris, yaitu kecenderungan untuk menganggap bagian yang lebih besar untuk diri sendiri sebagai adil, bahkan jika keadilan yang jelas aturan adalah pembagian yang sama. Bias egosentris ini dapat dikurangi dengan keadilan interaksional yang kuat.

- Satu studi telah menunjukkan bahwa bias egosentris lebih kuat dalam budaya yang individualistik, di mana diri dilayani dengan berfokus pada atribut positif seseorang untuk menonjol dan menjadi lebih baik daripada yang lain, dibandingkan dengan lebih kolektivis.

Mengingat meluasnya kekhawatiran tentang keadilan—bagaimana pihak memandang distribusi hasil, bagaimana mereka memandang proses kedatangan pada keputusan itu, atau bagaimana mereka memperlakukan satu sama lain—luar biasa bahwa lebih banyak penelitian belum secara eksplisit membahas keadilan masalah dalam konteks negosiasi. Pertukaran yang dinegosiasikan dapat dilihat sebagai prosedur yang adil karena para pihak secara kolektif membuat keputusan, mengetahui persyaratannya terlebih dahulu, memberikan persetujuan bersama untuk proses tersebut, dan membuat keputusan yang mengikat. Namun setidaknya satu studi telah menunjukkan bahwa setelah seperti kesepakatan itu tercapai, negosiator menganggap pasangan mereka kurang adil dan tidak mau terlibat dalam pertukaran di masa depan dengan mereka.

Hubungan antara Reputasi, Kepercayaan, dan Keadilan

Bertindak adil mengarah pada kepercayaan dan juga meningkatkan reputasi positif. Sebaliknya, beberapa karya teoritis dan empiris menunjukkan bahwa ketika pihak-pihak diperlakukan tidak adil, mereka sering menjadi marah dan membalas ketidakadilan itu sendiri atau orang-orang yang dianggap sebagai penyebabnya. Perlakuan yang tidak adil cenderung mengarah pada ketidakpercayaan dan reputasi buruk. . Kepercayaan, keadilan, dan reputasi semuanya penting dalam negosiasi hubungan dan saling memberi makan; kita tidak dapat memahami negosiasi dalam hubungan yang kompleks tanpa secara jelas mempertimbangkan bagaimana kita menilai orang lain (dan diri kita sendiri) pada dimensi ini.

Memperbaiki Hubungan

Terdapat beberapa langkah-langkah yang dapat diambil seseorang ketika berusaha memperbaiki suatu hubungan yaitu :

1. Apa yang mungkin menyebabkan kesalahpahaman saat ini, dan apa yang dapat saya lakukan untuk memahaminya dengan lebih baik? Jika hubungan dalam kesulitan, apa yang mungkin menyebabkannya, dan bagaimana saya dapat mengumpulkan informasi atau perspektif untuk memperbaiki situasi?

2. Apa yang mungkin menyebabkan kurangnya kepercayaan, dan apa yang dapat saya lakukan untuk mulai memperbaiki kepercayaan yang mungkin telah rusak? Perbaikan kepercayaan adalah proses yang panjang dan lambat. Ini membutuhkan memadai penjelasan yang untuk perilaku masa lalu, permintaan maaf, dan bahkan mungkin reparasi.
3. Apa yang mungkin menyebabkan salah satu atau kami berdua merasa dipaksa, dan apa yang dapat saya lakukan untuk memusatkan perhatian pada bujukan daripada paksaan? Bagaimana kita bisa melepaskan tekanan satu sama lain sehingga kita bisa saling memberi kebebasan memilih untuk membicarakan apa yang telah terjadi dan apa yang diperlukan untuk memperbaikinya?
4. Apa yang mungkin menyebabkan salah satu atau kita berdua merasa tidak dihargai, dan apa yang dapat saya lakukan untuk menunjukkan penerimaan dan rasa hormat? Bagaimana kita bisa mulai menghargai kontribusi satu sama lain dan hal-hal positif yang telah kita lakukan bersama di masa lalu? Bagaimana kita bisa mengembalikan rasa hormat itu dan menghargai kontribusi satu sama lain?
5. Apa yang mungkin menyebabkan salah satu atau kami berdua kesal, dan apa yang dapat saya lakukan untuk menyeimbangkan emosi dan akal sehat? Bagaimana kita bisa memunculkan emosi yang sangat dalam yang telah menghasilkan kemarahan, frustrasi, penolakan dan kekecewaan? Bagaimana kita dapat secara efektif melampiaskan emosi-emosi ini, atau memahami penyebabnya, sehingga kita dapat bergerak melampauinya

Multiple Parties, Groups, and Teams in Negotiation

Sifat Negosiasi Multipartai / Banyak Pihak

Kami mendefinisikan negosiasi multipartai / banyak pihak sebagai satu di mana lebih dari dua pihak yang berkepentingan bekerja sama di meja untuk mencapai tujuan kolektif. Bab ini menjelaskan negosiasi multipartai lebih sulit untuk dikelola daripada negosiasi satu lawan satu.

Perbedaan antara Negosiasi Dua Pihak dan Negosiasi Banyak Pihak

Jumlah Pihak. Negosiasi multipartai memiliki lebih banyak negosiator. Dengan demikian, negosiasi menjadi lebih besar. Ini menciptakan tantangan untuk mengelola beberapa perspektif yang berbeda dan memastikan bahwa masing-masing pihak memiliki waktu yang cukup untuk berbicara dan didengar.

Kompleksitas Informasi dan Komputasi. Salah satu konsekuensi paling mendasar dari peningkatan jumlah pihak adalah bahwa situasi negosiasi cenderung menjadi kurang jelas, lebih kompleks, dan karenanya, dalam beberapa hal, lebih banyak menuntut. Dengan bertambahnya ukuran, akan ada lebih banyak nilai, minat, dan persepsi untuk diintegrasikan atau diakomodasikan.

Kompleksitas Sosial. Perbedaan ketiga adalah bahwa ketika jumlah partai meningkat, lingkungan sosial berubah dari dialog satu lawan satu menjadi diskusi kelompok kecil. Akibatnya, semua dinamika kelompok kecil mulai memengaruhi cara negosiator dalam berperilaku. Pertama, bagaimana proses berkembang mungkin tergantung pada orientasi motivasi para pihak terhadap satu sama lain. Kedua, tekanan sosial dapat berkembang untuk kelompok agregasi untuk bertindak kohesif, namun para anggota saling bertentangan dan tidak dapat menjadi kohesif kecuali mereka dapat menemukan solusi yang dapat diterima.

Kompleksitas Prosedural. Ketika lebih banyak pihak terlibat, aturan prosedural menjadi jauh lebih tidak jelas. Ada beberapa konsekuensi dari kompleksitas prosedural ini. Pertama, negosiasi akan memakan waktu lebih lama. Kedua, semakin besar jumlah partai, semakin kompleks dan tidak terkendali proses dapat terjadi. Ketiga, sebagai hasil dari dua elemen pertama, negosiator mungkin harus mencurahkan waktu diskusi eksplisit untuk bagaimana mereka akan mengelola proses untuk sampai pada jenis solusi atau kesepakatan yang mereka inginkan.

Kompleksitas Logistik. Cara kelima di mana negosiasi multipartai mungkin lebih kompleks berkaitan dengan jarak fisik antara para pihak ketika mereka berusaha untuk menyelesaikan perbedaan mereka dan mencapai kesepakatan.

Kompleksitas Strategis. Akhirnya, negosiasi multipartai lebih kompleks secara strategis daripada negosiasi dua pihak. Dalam negosiasi satu lawan satu, negosiator hanya perlu memperhatikan perilaku negosiator lainnya; strategi, oleh karena itu, didorong oleh tujuan negosiator, tindakan pihak lain, dan taktik yang mereka gunakan masing-masing. Dalam negosiasi multipartai, kompleksitas meningkat secara signifikan. Negosiator harus mempertimbangkan strategi semua pihak lain di meja dan memutuskan apakah akan berurusan dengan masing-masing secara terpisah atau bersama-sama. Proses yang sebenarnya untuk berurusan dengan masing-masing dari mereka biasanya berkembang menjadi serangkaian negosiasi satu-satu — tetapi dilakukan dalam pandangan semua anggota kelompok lainnya. Dilihat dengan cara ini, rangkaian negosiasi satu lawan satu ini dapat memiliki beberapa konsekuensi. Pertama, pertukaran ini harus diawasi oleh audiens. Para negosiator akan peka untuk diamati dan mungkin merasa perlu bersikap keras. Kedua, negosiator yang memiliki

beberapa cara untuk mengendalikan jumlah pihak di meja (atau bahkan di dalam ruangan) dapat mulai bertindak secara strategis, menggunakan kontrol ini untuk memenuhi tujuan mereka. Ketiga, negosiator dapat secara eksplisit terlibat dalam pembangunan koalisi sebagai cara untuk mendapatkan dukungan. Para pihak dapat secara eksplisit atau implisit setuju untuk saling mendukung posisi masing-masing untuk menambah bobot kolektif pada pandangan gabungan mereka dan kemudian menggunakan koalisi ini untuk mendominasi proses negosiasi atau membentuk penyelesaian yang diinginkan. Risiko bagi mereka yang berada di luar koalisi yang berpengaruh adalah bahwa mereka tidak akan menjadi peserta aktif dalam diskusi, beberapa di antaranya mungkin terjadi di kaukus jauh dari meja negosiasi utama. Negosiator yang dikecualikan dari bagian negosiasi multipartai menerima bagian yang lebih rendah dari hasil daripada mereka yang hadir selama durasi. Akhirnya, hubungan adalah kekuatan paling signifikan dalam membentuk partai-partai mana yang akan memasuki koalisi satu sama lain dalam negosiasi multipartai. Ketika suatu hubungan terjadi, para pihak secara luas memasukkan dimensi waktu ke dalam pertimbangan dan negosiasi sampingan satu sama lain. Dengan demikian, apa yang para pihak telah lakukan untuk satu sama lain di masa lalu, dan atau apa yang mereka pikir dapat mereka lakukan untuk satu sama lain di masa depan, memiliki dampak yang kuat pada diskusi saat ini.

Apa Dinamika yang Dapat Membuat Negosiasi Multipartai Efektif?

Memahami negosiasi banyak pihak berarti, sebagian, memahami atribut-atribut kelompok yang efektif. Kelompok yang efektif dan anggotanya melakukan hal-hal berikut:

1. Uji asumsi dan kesimpulan.
2. Bagikan informasi yang relevan sebanyak mungkin. Fokus pada minat, bukan posisi.
3. Jelaskan alasan di balik pernyataan, pertanyaan, dan jawaban seseorang.
4. Lebih spesifik, gunakan contoh.
5. Setujui arti kata-kata penting.
6. Tidak setuju secara terbuka dengan anggota grup mana pun.
7. Buat pernyataan, lalu undang pertanyaan dan komentar.
8. Bersama-sama merancang cara-cara untuk menguji ketidaksepakatan dan solusi.

Mengelola Negosiasi Multipartai

Mengingat kompleksitas tambahan yang terjadi dalam negosiasi multipartai, apa cara paling efektif untuk mengatasinya? Ada tiga tahap kunci: tahap pra negosiasi, mengelola negosiasi

yang sebenarnya, dan mengelola tahap kesepakatan. Mengidentifikasi apa yang dapat dilakukan oleh seorang negosiator ketika:

Individu hanyalah salah satu pihak dalam negosiasi multipartai dan ingin memastikan bahwa masalah dan kepentingannya sendiri secara jelas dimasukkan ke dalam kesepakatan akhir.

- Individu ingin memastikan bahwa kelompok mencapai kesepakatan akhir dengan kualitas tertinggi dan sebaik mungkin.
- Individu bertanggung jawab untuk mengawasi proses negosiasi multipihak untuk memastikan bahwa banyak kompleksitas strategis dan prosedural dikelola secara efektif.

Tahap Pra Negosiasi

Tahap ini dicirikan oleh banyak kontak informal di antara para pihak. Selama tahap ini, partai-partai cenderung mengerjakan sejumlah isu penting: siapa yang ada di meja, apakah koalisi dapat dibentuk, peran anggota apa yang akan diambil oleh berbagai pihak, memahami konsekuensi dari tidak adanya kesepakatan, dan menyusun agenda.

Peserta Para pihak harus menyepakati siapa yang akan diundang ke pembicaraan. Jika para pihak sudah berada dalam semacam kelompok yang utuh, ini adalah pertanyaan yang mudah. Namun, banyak negosiasi internasional yang kompleks memberikan banyak waktu untuk pertanyaan tentang siapa yang akan diakui dan siapa yang dapat berbicara mewakili orang lain. Masalah tentang peserta dapat diputuskan berdasarkan hal-hal berikut:

- Siapa yang harus disertakan jika kesepakatan ingin dicapai (anggota koalisi kunci)?
- Siapa yang dapat merusak kesepakatan jika mereka dikecualikan (kemungkinan pemain memveto)?
- Kehadiran siapa yang mungkin membantu partai lain mencapai tujuannya (anggota koalisi yang diinginkan)?
- Kehadiran siapa yang kemungkinan akan menghalangi partai lain mencapai tujuannya (penghalang koalisi utama)?
- Status siapa yang akan ditingkatkan hanya dengan berada di meja?

Koalisi Bukan hal yang aneh untuk koalisi ada sebelum negosiasi dimulai (pihak-pihak yang mungkin mengetahui kepentingan satu sama lain sebelumnya) atau untuk koalisi untuk mengorganisir untuk mengantisipasi pertemuan semua pihak. Koalisi ini dapat terbentuk baik untuk mempromosikan atau memblokir item agenda tertentu.

Mendefinisikan Peran Anggota Jika kelompok sudah memiliki struktur, maka peran kunci—negosiator utama, spesialis masalah, pakar teknis, penyimpan catatan, dan sebagainya—akan

sudah ditentukan. Tetapi jika mereka belum pernah bertemu sebelumnya, maka para pihak mungkin mulai berebut peran kunci. Beberapa mungkin ingin memimpin, berpartisipasi secara aktif, dan mempromosikan agenda tertentu; orang lain mungkin ingin tetap diam dan tidak terlihat; yang lain mungkin ingin bertindak dalam semacam peran perantara atau pihak ketiga seperti mediator atau fasilitator.

Tabel 10.1 menjelaskan tiga jenis peran yang dapat dimainkan anggota—peran tugas, yang menggerakkan kelompok menuju keputusan atau kesimpulan; peran hubungan, yang mengelola dan mempertahankan hubungan baik antara anggota kelompok, dan peran berorientasi diri, yang berfungsi untuk menarik perhatian anggota kelompok individu, sering dengan mengorbankan efektivitas kelompok.

Memahami Biaya dan Konsekuensi dari Tidak Ada Kesepakatan Negosiator perlu memahami biaya dan konsekuensi yang akan terjadi jika para pihak gagal untuk menyepakati.

Mempelajari Isu dan Menyusun Agenda Akhirnya, para pihak menghabiskan banyak waktu untuk membiasakan diri dengan isu, menyerap informasi, dan mencoba memahami kepentingan satu sama lain. Mereka juga menghabiskan waktu menyusun agenda. Ada banyak alasan mengapa sebuah agenda dapat menjadi alat bantu keputusan yang efektif:

- Ini menetapkan isu-isu yang akan dibahas.
- Tergantung pada bagaimana isu-isu tersebut dirumuskan, itu juga dapat menentukan bagaimana setiap isu diposisikan dan dibingkai.
- Hal ini dapat menentukan urutan isu yang dibahas.
- Dapat digunakan untuk memperkenalkan masalah proses (aturan keputusan, norma diskusi, peran anggota, dinamika diskusi), serta masalah substantif, cukup dengan memasukkannya.
- Hal ini dapat menetapkan batas waktu untuk berbagai item, sehingga menunjukkan pentingnya isu-isu yang berbeda.

Selain membuat agenda, pihak-pihak yang terlibat dalam proses mungkin juga setuju untuk mematuhi seperangkat “aturan dasar”—cara berperilaku selama negosiasi. Connect Model sebagai pendekatan yang terbukti untuk membangun hubungan kelompok yang efektif.

Tahap Negosiasi Formal—Mengelola Proses dan Hasil

Tahap kritis kedua dari negosiasi multipartai adalah apa yang terjadi ketika para pihak benar-benar bernegosiasi satu sama lain. Sebagian besar proses negosiasi multipartai merupakan kombinasi dari proses diskusi kelompok, dinamika negosiasi bilateral, dan kegiatan pembangunan koalisi yang dijelaskan sebelumnya dalam teks ini.

Menunjuk Ketua yang Tepat Negosiasi multipartai akan berjalan lebih lancar jika jelas bagi semua orang yang terlibat yang memimpin atau memfasilitasi proses tersebut. Seringkali peran ini akan dimainkan oleh salah satu pihak yang berkepentingan, tetapi negosiasi multipartai dapat sangat difasilitasi oleh kehadiran seorang ketua netral yang dapat menerapkan banyak taktik yang dijelaskan di sini. Jika memungkinkan, para pihak harus secara serius mempertimbangkan untuk menunjuk seorang ketua yang memiliki sedikit kepentingan dalam hasil tertentu tetapi memiliki minat yang kuat untuk memastikan bahwa kelompok tersebut bekerja untuk mencapai hasil terbaik. Secara praktis, seringkali kursi akan diambil dari dalam lingkaran pihak-pihak yang berkepentingan. Ingatlah bahwa jika seorang ketua juga menganjurkan posisi tertentu atau hasil yang diinginkan, akan sangat sulit bagi individu tersebut untuk bertindak atau terlihat netral karena solusi yang ingin diperoleh orang tersebut mengenai masalah tersebut kemungkinan besar akan berkompromi (atau dianggap kompromi) netralitas atau objektivitasnya sehubungan dengan memfasilitasi proses.

Menggunakan dan Merestrukturisasi Agenda

Cara penting untuk mengontrol aliran dan arah negosiasi adalah melalui agenda. Baik ketua atau para pihak dalam negosiasi dapat memperkenalkan dan mengkoordinasikan agenda. Agenda menambahkan struktur, organisasi, dan koordinasi tingkat tinggi ke dalam diskusi. Agenda menyediakan kendaraan bagi kelompok berdaya rendah atau kurang beruntung untuk mendapatkan masalah mereka didengar dan ditangani, dengan asumsi bahwa mereka dapat memasukkannya ke dalam agenda.

Memastikan Keanekaragaman Informasi dan Perspektif

Cara ketiga untuk memfasilitasi negosiasi adalah memastikan bahwa para pihak menerima berbagai macam perspektif yang berbeda tentang tugas dan sumber informasi yang berbeda.

Ada lima langkah proses utama yang dapat diterapkan oleh seorang ketua untuk memastikan adanya ketidaksepakatan yang efektif dan damai di antara para pihak:

1. Kumpulkan pikiran dan ketenangan Anda sebelum berbicara. Hindari godaan untuk "menembak dari pinggul" dengan emosi daripada argumen yang masuk akal.
2. Cobalah untuk memahami posisi orang lain. Dalam Bab 7 dan 9, kita membahas teknik-teknik seperti keterampilan mendengarkan, pencerminan, dan pembalikan peran untuk memahami yang lain.
3. Coba pikirkan cara agar Anda berdua bisa menang.

4. Pertimbangkan betapa pentingnya masalah ini bagi Anda. Apakah ini masalah Anda yang paling penting dalam negosiasi? Bisakah Anda mengorbankan semua atau sebagian dari posisi Anda dalam masalah ini untuk keuntungan di tempat lain?
5. Ingatlah bahwa Anda mungkin harus bekerja sama dengan orang-orang ini di masa depan. Bahkan karena marah dan frustrasi, jangan gunakan taktik yang akan membuat Anda menyesali percakapan besok.

Memastikan Pertimbangan Semua Informasi yang Tersedia Salah satu cara untuk memastikan bahwa para pihak mendiskusikan semua informasi yang tersedia adalah dengan memantau norma-norma diskusi. Norma diskusi mencerminkan cara para pihak terlibat dalam berbagi dan mengevaluasi informasi yang diperkenalkan

Penelitian tentang norma kelompok telah menunjukkan bahwa ada beberapa hal yang dapat merusak diskusi yang efektif:

- Keengganan untuk mentolerir sudut pandang dan perspektif yang bertentangan
- Percakapan sampingan.
- Tidak ada cara untuk meredakan diskusi yang bermuatan emosi.
- Datang ke rapat tanpa persiapan

Ada beberapa pengambilan keputusan dan brainstorming teknik yang sering digunakan untuk mencapai tujuan ini:

- **Teknik Delphi** Seorang moderator menyusun kuesioner awal dan mengirimkannya ke semua pihak, meminta masukan.
- **Brainstorming** Dalam brainstorming, para pihak diinstruksikan untuk mendefinisikan masalah dan kemudian menghasilkan solusi sebanyak mungkin tanpa mengkritik salah satu dari mereka.
- **Teknik Kelompok Nominal** Teknik kelompok nominal biasanya mengikuti brainstorming.

Mengelola Konflik Secara Efektif

Seperti yang tersirat oleh banyak saran yang ditawarkan di seluruh bagian ini, para pihak harus menghasilkan banyak ide dan pendekatan terhadap suatu masalah yang biasanya menimbulkan konflik tanpa membiarkan konflik itu mengganggu arus informasi atau menimbulkan permusuhan pribadi. Ketika dilakukan dengan baik, konflik adalah bagian alami dari proses pengambilan keputusan yang meningkatkan kemampuan anggota untuk menyelesaikan tugas, bekerja sama, dan mempertahankan hubungan ini.

Mengelola Perilaku Bermasalah di antara Beberapa Pihak

Perilaku masing-masing pihak dapat menjadi sumber kesulitan untuk proses. Individu mungkin datang terlambat untuk rapat, gagal untuk mempersiapkan diri dengan baik, mengalihkan perhatian kelompok dengan komentar sampingan dan humor, atau lalai untuk membagi pekerjaan mereka dengan adil. Sayangnya, ada kecenderungan di banyak kelompok untuk mencoba mengabaikan individu-individu ini daripada mengatasi perilaku mereka dan mencoba mengubahnya. Berikut adalah sejumlah taktik umum untuk menangani perilaku individu yang bermasalah:

- Bersikaplah spesifik tentang perilaku bermasalah—berikan contoh yang jelas dan spesifik.
- Ungkapkan masalah sebagai masalah yang mempengaruhi semua orang, bukan hanya Anda.
- Fokus pada perilaku yang dapat dikendalikan orang lain. Tujuannya bukan untuk mengkritik atau mempermalukan, tetapi untuk fokus pada perilaku tertentu yang dapat dikontrol dan oleh individu dimodifikasi.
- Tunggulah untuk memberikan kritik yang membangun sampai individu tersebut benar-benar dapat mendengar dan menerimanya.
- Jaga agar umpan balik tetap profesional. Gunakan nada yang sopan dan jelaskan perilaku yang menyinggung dan dampaknya secara spesifik.
- Pastikan orang lain telah mendengar dan memahami komentar Anda. Minta dia untuk mengulangi atau menyusun ulang sehingga Anda tahu bahwa Anda telah didengar

Tahapan Kesepakatan

Selama tahap kesepakatan, para pihak harus memilih beberapa alternatif. Mereka juga cenderung menghadapi beberapa masalah dan isu-isu menit terakhir, seperti tekanan tenggat waktu, penemuan masalah baru yang sebelumnya tidak ditangani, kebutuhan akan informasi lebih lanjut tentang masalah atau kekhawatiran tertentu, dan kecenderungan beberapa pihak untuk mengancam hak veto. Empat langkah pemecahan masalah utama terjadi selama fase ini:

- Pilih solusi terbaik.
- Mengembangkan rencana aksi.
- Melaksanakan rencana aksi.
- Evaluasi hasil dan prosesnya.

Apa yang Dapat Dilakukan Ketua untuk Membantu

Selain daftar tanggung jawab ketua yang diuraikan dalam berikut adalah beberapa hal yang dapat dilakukan oleh fasilitator kelompok untuk membuat kelompok terus bergerak menuju penyelesaian yang berhasil:

- Pindahkan kelompok ke arah memilih satu atau lebih opsi.
- Membentuk dan menyusun perjanjian tentatif.
- Diskusikan implementasi dan tindak lanjut atau langkah selanjutnya yang perlu dilakukan.
- Ucapkan terima kasih atas partisipasi, kerja keras, dan upaya mereka.
- Mengatur dan memfasilitasi postmortem.

International and Cross-Cultural Negotiation

Apa yang Membuat Negosiasi Internasional Berbeda?

Phatak dan Habib menyarankan bahwa dua konteks keseluruhan memiliki pengaruh pada negosiasi internasional: konteks lingkungan dan konteks langsung. Konteks lingkungan mencakup kekuatan lingkungan yang tidak dikendalikan oleh negosiator yang mempengaruhi negosiasi. Konteks langsung mencakup faktor-faktor di mana negosiator tampaknya memiliki kendali. Memahami peran faktor-faktor baik dalam konteks lingkungan dan langsung adalah penting untuk memahami kompleksitas proses dan hasil negosiasi internasional.

Konteks Lingkungan

Salacuse mengidentifikasi enam faktor dalam konteks lingkungan yang membuat negosiasi internasional lebih menantang daripada negosiasi domestik: pluralisme politik dan hukum, ekonomi internasional, pemerintah dan birokrasi asing, ketidakstabilan, ideologi, dan budaya. Phatak dan Habib telah menyarankan faktor tambahan: pemangku kepentingan eksternal. Faktor-faktor ini dapat bertindak untuk membatasi atau membatasi organisasi yang beroperasi secara internasional, dan penting bagi negosiator untuk memahami dan menghargai efeknya.

Pluralisme Politik dan Hukum Perusahaan yang menjalankan bisnis di berbagai negara bekerja dengan sistem hukum dan politik yang berbeda. Mungkin ada implikasi untuk pajak yang dibayar organisasi, kode atau standar tenaga kerja yang harus dipenuhi, dan kode hukum kontrak dan standar penegakan yang berbeda. Selain itu, pertimbangan politik dapat meningkatkan atau mengurangi negosiasi bisnis di berbagai negara pada waktu yang berbeda. Misalnya, lingkungan bisnis terbuka di bekas republik Soviet pada abad ke-21 sangat berbeda dari lingkungan tertutup tahun 1960-an, dan menjalankan bisnis di China saat ini sangat berbeda dari bahkan 10 tahun yang lalu.

Ekonomi internasional Nilai tukar mata uang internasional secara alami berfluktuasi dan faktor ini harus dipertimbangkan ketika bernegosiasi di berbagai negara. Dalam mata uang apa perjanjian akan dibuat? Risikonya biasanya lebih besar bagi pihak yang harus membayar dalam mata uang negara lain. Semakin tidak stabil mata uang, semakin besar risiko bagi kedua belah pihak. Selain itu, setiap perubahan nilai mata uang (naik atau turun) dapat secara signifikan mempengaruhi nilai kesepakatan bagi kedua belah pihak, mengubah kesepakatan yang saling berharga menjadi keuntungan rejeki nomplok untuk satu pihak dan kerugian besar bagi pihak lain.

Pemerintah dan Birokrasi Asing . Perusahaan di Amerika Serikat relatif bebas dari intervensi pemerintah, meskipun beberapa industri diatur lebih ketat daripada yang lain (misalnya, pembangkit listrik, pertahanan) dan beberapa negara bagian memiliki peraturan lingkungan yang lebih ketat daripada yang lain. Umumnya, negosiasi bisnis di Amerika Serikat terjadi tanpa persetujuan pemerintah, dan para pihak dalam negosiasi memutuskan apakah akan terlibat dalam kesepakatan berdasarkan alasan bisnis saja atau tidak. Sebaliknya, pemerintah banyak negara berkembang dan (bekas) komunis mengawasi secara ketat impor dan usaha patungan dan seringkali badan pemerintah memiliki monopoli dalam berurusan dengan organisasi asing.

Ketidakstabilan Ketidakstabilan dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk kurangnya sumber daya yang biasanya diharapkan oleh orang Amerika selama negosiasi bisnis (kertas, listrik, komputer), kekurangan barang dan jasa lainnya (makanan, transportasi yang andal, air minum), dan ketidakstabilan politik (kudeta, perubahan mendadak). dalam kebijakan pemerintah, revaluasi mata uang utama). Tantangan bagi negosiator internasional adalah mengantisipasi perubahan secara akurat dan dengan waktu tunggu yang cukup untuk menyesuaikan konsekuensinya. Salacuse menyarankan bahwa negosiator yang menghadapi keadaan tidak stabil harus memasukkan klausul dalam kontrak mereka yang memungkinkan pembatalan mudah atau arbitrase netral dan mempertimbangkan untuk membeli polis asuransi untuk menjamin ketentuan kontrak.

Ideologi Negosiator di Amerika Serikat umumnya memiliki ideologi yang sama tentang manfaat individualisme dan kapitalisme. Orang Amerika sangat percaya pada hak individu, keunggulan investasi swasta, dan pentingnya menghasilkan keuntungan dalam bisnis. Negosiator dari negara lain tidak selalu menganut ideologi ini. Misalnya, negosiator dari beberapa negara (misalnya, Cina, Prancis) mungkin malah menekankan hak kelompok lebih penting daripada hak individu dan investasi publik sebagai alokasi sumber daya yang lebih baik daripada investasi swasta; mereka juga mungkin memiliki resep yang berbeda untuk

mendapatkan dan berbagi keuntungan. Bentrokan ideologis meningkatkan tantangan komunikasi dalam negosiasi internasional dalam arti luas karena para pihak mungkin tidak setuju pada tingkat paling mendasar tentang apa yang sedang dinegosiasikan.

Budaya Kita tidak harus meninggalkan Amerika Serikat untuk melihat pengaruh budaya dalam negosiasi. Jelas itu menantang ketika keyakinan mendasar tentang apa itu negosiasi dan bagaimana hal itu terjadi berbeda. Orang-orang dari budaya yang berbeda tampaknya bernegosiasi secara berbeda. Selain berperilaku berbeda, orang-orang dari budaya yang berbeda juga dapat menafsirkan proses dasar negosiasi secara berbeda (seperti faktor apa yang dapat dinegosiasikan dan tujuan negosiasi). Menurut Salacuse, orang-orang di beberapa budaya mendekati negosiasi secara deduktif (mereka bergerak dari umum ke khusus), sedangkan orang-orang dari budaya lain lebih induktif (mereka menyelesaikan serangkaian masalah khusus yang menjadi area kesepakatan umum. Dalam beberapa budaya, para pihak menegosiasikan isu-isu substantif sambil mempertimbangkan hubungan antara para pihak menjadi lebih atau kurang insidental. Dalam budaya lain, hubungan antara para pihak adalah fokus utama dari negosiasi, dan isu-isu substantif dari kesepakatan itu sendiri kurang lebih bersifat insidental. Ada juga bukti bahwa preferensi untuk model resolusi konflik bervariasi antar budaya.

Pemangku Kepentingan Eksternal Phatak dan Habib mendefinisikan pemangku kepentingan eksternal sebagai “berbagai orang dan organisasi yang memiliki kepentingan atau kepentingan dalam hasil negosiasi.” Para pemangku kepentingan ini antara lain meliputi asosiasi bisnis, serikat pekerja, kedutaan, dan asosiasi industri. Misalnya, serikat pekerja mungkin menentang negosiasi dengan perusahaan asing karena kekhawatiran bahwa pekerjaan domestik akan hilang. Negosiator internasional dapat menerima banyak promosi dan bimbingan dari pemerintah mereka melalui bagian perdagangan kedutaan mereka dan dari pebisnis lain melalui asosiasi profesional (misalnya, Kamar Dagang di negara tempat mereka bernegosiasi).

Konteks Langsung

aspek negosiasi yang berhubungan dengan faktor konteks langsung, tetapi tanpa mempertimbangkan implikasi internasionalnya. Konsep-konsep dari model negosiasi internasional Phatak dan Habib, menyoroti bahwa konteks langsung dapat memiliki pengaruh penting pada negosiasi.

Kekuatan Tawar Relatif Salah satu aspek negosiasi internasional yang mendapat banyak perhatian penelitian adalah kekuatan tawar-menawar relatif dari kedua pihak yang terlibat. Usaha patungan telah menjadi subyek dari banyak penelitian tentang negosiasi internasional, dan kekuatan relatif telah sering dioperasionalkan sebagai jumlah ekuitas (keuangan dan

investasi lainnya) yang masing-masing pihak bersedia untuk berinvestasi dalam usaha baru. Asumsinya adalah bahwa pihak yang menginvestasikan lebih banyak ekuitas memiliki kekuatan lebih dalam negosiasi dan oleh karena itu akan memiliki pengaruh yang lebih besar pada proses dan hasil negosiasi. Penelitian oleh Yan dan Gray mempertanyakan perspektif ini, bagaimanapun, dan menunjukkan bahwa kekuatan relatif bukan hanya fungsi ekuitas, tetapi tampaknya karena kontrol manajemen proyek, yang ditemukan sangat dipengaruhi oleh negosiasi.

Tingkat Konflik Tingkat konflik dan jenis saling ketergantungan antara pihak-pihak dalam negosiasi lintas budaya juga akan mempengaruhi proses dan hasil negosiasi. Situasi konflik tinggi—yang didasarkan pada etnis, identitas, atau geografi—lebih sulit untuk diselesaikan. Konflik yang sedang berlangsung di Pakistan, Timur Tengah, dan Mali hanyalah beberapa contoh. Akan tetapi, ada bukti sejarah bahwa perang saudara berakhir melalui kesepakatan yang komprehensif dan terlembagakan yang melarang penggunaan kekuatan koersif dsb.

Hubungan antara Negosiator, sejarah hubungan antara para pihak akan mempengaruhi negosiasi saat ini (misalnya, bagaimana pihak-pihak membingkai negosiasi), sama seperti negosiasi saat ini akan menjadi bagian dari negosiasi di masa depan antara para pihak.

Hasil yang Diinginkan, faktor berwujud dan tidak berwujud juga memainkan peran besar dalam menentukan hasil negosiasi internasional. Negara-negara sering menggunakan negosiasi internasional untuk mencapai tujuan politik domestik dan internasional.

Stakeholder Langsung, stakeholder dapat mempengaruhi negosiator dalam banyak hal. Keterampilan, kemampuan, dan pengalaman internasional, juga dikenal sebagai "kecerdasan budaya," para negosiator dapat memiliki dampak besar pada proses dan hasil negosiasi internasional.

Mengonseptualisasi Budaya dan Negosiasi Budaya sebagai Perilaku yang Dipelajari, salah satu pendekatan untuk memahami efek budaya mendokumentasikan perilaku negosiasi sistematis orang dalam budaya yang berbeda.

Budaya sebagai Nilai Bersama, pendekatan ini untuk mengonseptualisasikan budaya berkonsentrasi pada pemahaman nilai-nilai pusat dan norma-norma dan kemudian membangun model untuk bagaimana norma-norma dan nilai-nilai ini mempengaruhi negosiasi dalam budaya itu.

Empat Dimensi yang Menggambarkan Perbedaan Penting Antara Budaya:

1. Individualisme/Kolektivisme

Sejauh mana masyarakat diorganisasikan di sekitar individu atau kelompok Negosiator dari budaya kolektivistis akan sangat bergantung pada budidaya dan mempertahankan hubungan jangka panjang, sedangkan negosiator dari budaya individualistik mungkin lebih mungkin untuk menukar negosiator, menggunakan kriteria jangka pendek apa pun yang tampaknya sesuai.

2. Jarak Daya

Menggambarkan “sejauh mana anggota organisasi dan institusi yang kurang kuat menerima dan berharap bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata” Jarak kekuasaan yang lebih besar akan lebih mungkin untuk memusatkan pengambilan keputusan di atas Negosiator dari budaya jarak kekuasaan yang relatif tinggi mungkin perlu lebih sering meminta persetujuan dari supervisor mereka, dan untuk lebih banyak masalah, yang mengarah ke proses negosiasi yang lebih lambat

3. Kesuksesan Karir/Kualitas Hidup

Budaya berbeda dalam sejauh mana mereka memegang nilai-nilai yang mempromosikan kesuksesan karir atau kualitas hidup. Meningkatkan daya saing ketika negosiator dari budaya sukses karir bertemu.

4. Penghindaran Ketidakpastian

Menunjukkan sejauh mana suatu budaya memprogram anggotanya untuk merasa tidak nyaman atau nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur.

Budaya sebagai Dialektika, untuk menggunakan budaya untuk memahami negosiasi internasional yang diidentifikasi oleh Janosik mengakui bahwa semua budaya mengandung dimensi atau ketegangan.

Budaya dalam Konteks, untuk menggunakan budaya untuk memahami negosiasi internasional mengakui bahwa perilaku manusia tidak ditentukan oleh satu sebab. Melainkan, semua perilaku yang dapat dipahami pada berbagai tingkatan secara bersamaan. Faktor-faktor lain yang mungkin menjadi penentu penting perilaku negosiasi termasuk kepribadian, konteks sosial, dan faktor lingkungan.

Teori dan penelitian terbaru dalam negosiasi internasional telah mengambil pendekatan budaya dalam konteks. Misalnya, Tinsley, Brett, Shapiro, dan Okumura mengusulkan kompleksitas budaya teori dimana mereka menyarankan bahwa nilai-nilai budaya akan memiliki efek langsung pada negosiasi dalam beberapa keadaan dan efek moderat pada orang lain. Model

budaya dalam konteks menjadi lebih dan lebih kompleks untuk menjelaskan perbedaan bernuansa dalam negosiasi lintas budaya., kompleksitas ini meningkat, Namun Ketika Mereka menjadi kurang berguna bagi praktisi negosiasi lintas budaya untuk dipraktekkan. Namun, kekuatan mereka adalah dalam menempe pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana lintas budaya negosiasi bekerja dan menggunakan pemahaman itu untuk mempersiapkan dan terlibat secara lebih efektif. dalam negosiasi internasional.

Pengaruh Budaya pada Negosiasi: Perspektif Manajerial

Definisi Negosiasi

Definisi mendasar dari negosiasi, apa yang dapat dinegosiasikan, dan apa yang terjadi ketika kita bernegosiasi dapat sangat berbeda antar budaya. Misalnya, “Orang Amerika cenderung memandang negosiasi sebagai proses penawaran dan penawaran balik yang kompetitif, sedangkan orang Jepang cenderung negosiasi sebagai peluang untuk berbagi informasi.

Peluang Negosiasi

Budaya Mempengaruhi cara negosiator memandang peluang sebagai distributif versus integratif. Lintas budaya Negosiasi Dipengaruhi oleh sejauh mana negosiator dalam budaya yang berbeda memiliki mendasar kesepakatan atau ketidaksepakatan tentang apakah situasinya bersifat distributif atau integratif.

Pemilihan Negosiator

Kriteria yang digunakan untuk memilih siapa yang akan berpartisipasi dalam negosiasi berbeda antar budaya. Kriteria ini dapat mencakup pengetahuan tentang materi pelajaran yang dinegosiasikan, senioritas, keluarga hubungan, jenis kelamin, usia, pengalaman, dan status. Budaya yang berbeda menimbang kriteria ini secara berbeda, yang mengarah ke berbagai harapan tentang apa yang sesuai dalam berbagai jenis negosiasi.

Protokol

Budaya Berbeda dalam sejauh mana protokol, atau formalitas hubungan antara kedua negosiasi. pihak, penting. Budaya Amerika adalah salah satu budaya yang paling tidak formal di dunia. Gaya komunikasi yang akrab cukup umum; nama depan digunakan, misalnya, sementara judul diabaikan. Bandingkan ini dengan budaya lain. Banyak negara Negosiator yang lupa membawa kartu nama atau yang menulis pesan di atasnya melanggar protokol dan menghina rekan mereka. Bahkan cara kartu nama disajikan, tangan dijabat, dan aturan berpakaian harus diinterpretasikan oleh negosiator dan dapat menjadi dasar atribusi tentang latar belakang dan kepribadian seseorang.

Komunikasi

Budaya mempengaruhi bagaimana orang berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Ada juga perbedaan bahasa tubuh lintas budaya; perilaku yang mungkin sangat menghina di satu budaya mungkin sama sekali tidak berbahaya di budaya lain. Untuk menghindari menyinggung pihak lain dalam negosiasi, negosiator internasional perlu mengamati aturan budaya komunikasi dengan hati-hati. Misalnya, meletakkan kaki di atas meja di Amerika Serikat menandakan kekuatan atau relaksasi; di Thailand, hal itu dianggap sangat menghina. Jelas, ada banyak informasi tentang cara berkomunikasi yang seorang negosiator internasional harus diingat agar tidak menghina, membuat marah, atau mempermalukan pihak lain selama negosiasi. Buku-buku dan artikel-artikel khusus budaya dapat memberikan banyak nasihat kepada internasional negosiator tentang bagaimana berkomunikasi dalam berbagai budaya; mencari nasihat seperti itu merupakan aspek penting dari perencanaan negosiasi internasional.

Sensitivitas Waktu

Budaya sangat menentukan apa arti waktu dan bagaimana hal itu mempengaruhi negosiasi. Di Amerika Serikat, orang cenderung menghargai waktu dengan menghadiri pertemuan pada jam yang ditentukan, bersikap sensitif untuk tidak menyia-nyiaikan waktu orang lain, dan umumnya berpendapat bahwa "lebih cepat" lebih baik daripada "lebih lambat" karena melambangkan produktivitas yang tinggi. Budaya lain memiliki sangat berbeda pandangan yang tentang waktu. Hal ini cenderung mengurangi fokus pada waktu, setidaknya dalam jangka pendek. Budaya Islam berbahasa Arab tampaknya lebih fokus pada waktu acara daripada waktu jam dimana "dalam budaya waktu jam orang menjadwalkan acara sesuai dengan jam; dalam waktu-acara budaya, acara menjadwalkan orang." Dalam beberapa budaya, seperti Cina dan Amerika Latin, waktu itu sendiri tidaklah penting. Fokus Negosiasi adalah pada tugas, terlepas dari jumlah waktu yang dibutuhkan. Peluang terjadinya kesalahpahaman karena perbedaan persepsi tentang waktu sangat besar selama lintas budaya negosiasi.

Kecenderungan Risiko

Budaya Bervariasi dalam sejauh mana mereka bersedia mengambil risiko. Beberapa budaya cenderung menghasilkan pembuat keputusan yang birokratis dan konservatif yang menginginkan banyak informasi sebelum membuat keputusan. Budaya lain menghasilkan negosiator yang lebih berjiwa wirausaha dan bersedia untuk bertindak dan mengambil resiko ketika mereka memiliki informasi yang tidak lengkap (misalnya, "tidak ada usaha, tidak ada yang diperoleh"). Orientasi budaya terhadap risiko akan memiliki efek besar pada apa dinegosiasikan dan isi dari hasil yang dinegosiasikan. Negosiator dalam berorientasi risiko budaya akan lebih bersedia untuk bergerak lebih awal dalam kesepakatan dan umumnya akan

mengambil lebih banyak peluang. Mereka yang berada dalam budaya penghindaran risiko lebih cenderung mencari informasi lebih lanjut dan mengambil sikap menunggu dan melihat.

Grup versus Individu

Budaya berbeda menurut apakah mereka menekankan individu atau kelompok. Budaya berorientasi kelompok, sebaliknya, mendukung keunggulan kelompok dan melihat kebutuhan individu sebagai kebutuhan kedua kelompok. Budaya berorientasi kelompok menghargai kecocokan dan menghargai pemain tim yang setia; mereka yang berani tampil beda akan dikucilkan secara sosial— harga yang harus dibayar mahal dalam masyarakat yang berorientasi kelompok. Perbedaan budaya ini dapat memiliki variasi untuk keputusan akhir, sedangkan budaya berorientasi kelompok seperti Jepang lebih cenderung memiliki kelompok yang bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Pengambilan keputusan dalam budaya berorientasi kelompok melibatkan konsensus dan mungkin membutuhkan lebih banyak waktu daripada yang dilakukan oleh negosiator Amerika biasa. Selain itu, karena begitu banyak orang dapat terlibat dalam negosiasi dalam berorientasi kelompok budaya, dan karena partisipasi mereka mungkin berurutan daripada simultan, negosiator Amerika mungkin dihadapkan pada serangkaian diskusi mengenai isu dan materi yang sama dengan banyak orang berbeda.

Sifat Perjanjian

Budaya juga memiliki pengaruh penting baik dalam membuat perjanjian maupun dalam bentuk kesepakatan yang dirundingkan. dalam budaya lain, mendapatkan kesepakatan mungkin didasarkan pada siapa Anda (misalnya, keluarga atau koneksi politik Anda) daripada pada apa yang dapat Anda lakukan. Selain itu, kesepakatan tidak berarti hal yang sama di semua budaya. Sekali lagi, perbedaan budaya dalam cara menutup kesepakatan dan apa sebenarnya arti kesepakatan itu dapat menyebabkan kebingungan dan kesalahpahaman.

Emosionalisme

Budaya tampaknya mempengaruhi sejauh mana negosiator menampilkan emosi.⁸³ Emosi ini dapat digunakan sebagai taktik, atau mungkin merupakan respons alami terhadap positif dan negatif keadaan selama negosiasi. Sementara kepribadian kemungkinan juga berperan dalam ekspresi emosi, tampaknya juga ada perbedaan lintas budaya yang cukup besar, dan aturan yang mengatur tampilan emosi umum dalam suatu budaya kemungkinan besar ada selama negosiasi. Singkatnya, banyak nasihat praktis telah ditulis tentang pentingnya budaya dalam negosiasi internasional. Meskipun kata budaya telah digunakan untuk mengartikan beberapa hal yang berbeda, ini jelas merupakan aspek kritis dari negosiasi internasional yang dapat memiliki pengaruh luas pada banyak aspek proses dan hasil negosiasi internasional.

Pengaruh Budaya pada Negosiasi:

Perspektif Penelitian

Model Brett mengidentifikasi bagaimana budaya kedua negosiator dapat mempengaruhi penetapan prioritas dan strategi, identifikasi potensi kesepakatan integratif, dan pola interaksi antara negosiator. Brett menyarankan bahwa nilai-nilai budaya harus memiliki efek yang kuat pada kepentingan dan prioritas negosiasi, sedangkan norma-norma budaya akan mempengaruhi strategi negosiasi dan pola interaksi. Strategi negosiasi Dan pola interaksi antar negosiator juga akan dipengaruhi oleh proses psikologis negosiator, dan budaya memiliki pengaruh terhadap proses tersebut.

Pengaruh Budaya pada Hasil Negosiasi

Para peneliti awalnya mengeksplorasi pertanyaan mendasar tentang bagaimana budaya mempengaruhi hasil negosiasi. Dua pendekatan diambil untuk mengeksplorasi pertanyaan ini. Pada pendekatan pertama, peneliti membandingkan hasil negosiasi simulasi yang sama dengan negosiator dari beberapa budaya berbeda yang hanya bernegosiasi dengan negosiator lain dari budaya mereka sendiri. Tujuan dari studi interkultural ini adalah untuk melihat apakah negosiator dari budaya yang berbeda mencapai hasil negosiasi yang sama ketika disajikan dengan materi yang sama.

Pengaruh Budaya pada Proses Negosiasi dan Pertukaran Informasi

Graham dan rekan-rekannya menemukan perbedaan yang signifikan dalam strategi dan taktik negosiasi dalam budaya yang mereka pelajari. Misalnya, Graham menyimpulkan bahwa “dalam negosiasi Amerika, keuntungan yang lebih tinggi dicapai dengan membuat lawan merasa tidak nyaman, sedangkan dalam negosiasi Jepang, keuntungan yang lebih tinggi dikaitkan dengan membuat lawan merasa nyaman.” Selain itu, Graham melaporkan bahwa negosiator Brasil yang menggunakan strategi yang kuat dan menipu lebih mungkin untuk menerima hasil yang lebih tinggi; strategi ini tidak terkait dengan hasil yang dicapai oleh negosiator Amerika

Pengaruh Budaya pada Kognisi Negosiator

Para peneliti juga telah memeriksa bagaimana budaya mempengaruhi proses psikologis para negosiator, dan para peneliti bekerja untuk memahami bagaimana budaya mempengaruhi cara para negosiator memproses informasi selama negosiasi dan bagaimana hal ini pada gilirannya mempengaruhi proses dan hasil negosiasi. Singkatnya, tampak bahwa beberapa aspek kognisi negosiator secara signifikan dipengaruhi oleh budaya dan negosiator tidak boleh berasumsi bahwa temuan pada kognisi negosiator dari negosiator Barat secara universal berlaku untuk

budaya lain. Efek budaya pada kognisi negosiator mempengaruhi persepsi situasi negosiasi serta pilihan taktik yang digunakan negosiator.

Efek Budaya pada Etika dan Taktik Negosiator

Temuan menunjukkan bahwa budaya memiliki efek penting pada beberapa aspek negosiasi, termasuk hasil negosiasi, proses negosiasi, pertukaran informasi, kognisi negosiator, dan persepsi negosiator tentang perilaku etis.

Strategi Responsif Negosiasi terhadap Budaya

Banyak ahli teori tampaknya berasumsi secara implisit bahwa cara terbaik untuk mengelola negosiasi lintas budaya adalah peka terhadap norma-norma budaya negosiator lain dan untuk memodifikasi strategi seseorang agar konsisten dengan perilaku yang terjadi dalam budaya itu.

Rubin dan Sander menyarankan bahwa selama persiapan, para negosiator harus berkonsentrasi pada memahami tiga hal: (1) bias, kekuatan, dan kelemahan mereka sendiri; (2) negosiator lain sebagai individu; dan (3) konteks budaya negosiator lain.

Strategi Responsif Budaya Weiss

Stephen Weiss mengusulkan cara berpikir yang berguna tentang opsi yang kita miliki ketika bernegosiasi dengan seseorang dari budaya lain. Strategi-strategi ini dapat digunakan secara individual atau berurutan, dan strategi dapat dialihkan ketika negosiasi berlangsung. Strategi responsif budaya Weiss dapat diatur menjadi tiga yaitu:

1. Keakraban rendah
 - Mempekerjakan Agen atau Penasihat (Strategi Unilateral). Dengan menyewa agen atau penasihat yang akrab dengan budaya kedua belah pihak.
 - Membawa Mediator (Strategi Bersama), mulai dari seseorang yang hanya melakukan perkenalan hingga seseorang yang hadir selama negosiasi dan bertanggung jawab untuk mengelola proses negosiasi.
 - Induksikan Negosiator Lain untuk Menggunakan Pendekatan Anda (Strategi Bersama). Pilihan lain adalah membujuk pihak lain untuk menggunakan pendekatan Anda, mulai dari mengajukan permintaan dengan sopan hingga menyatakan dengan kasar bahwa cara Anda adalah yang terbaik.

2. Keakraban Sedang

- Beradaptasi dengan Pendekatan Negosiator Lain (Strategi Unilateral). Strategi ini melibatkan negosiator yang secara sadar membuat perubahan pada pendekatan mereka sehingga lebih menarik bagi pihak lain.
- Penyesuaian Koordinat (Strategi Bersama). Strategi ini melibatkan kedua belah pihak membuat penyesuaian bersama untuk menemukan proses negosiasi yang umum.

3. Keakraban Tinggi

- Merangkul Pendekatan Negosiator Lain (Strategi Unilateral) Strategi ini melibatkan sepenuhnya mengadopsi pendekatan negosiator lain. Agar berhasil digunakan, negosiator harus sepenuhnya bilingual dan bikultural.
- Improvisasi Pendekatan (Strategi Bersama) Strategi ini melibatkan penyusunan pendekatan yang secara khusus disesuaikan dengan situasi negosiasi, negosiator lain, dan keadaan.
- Efek Simfoni (Strategi Bersama) Strategi ini memungkinkan negosiator untuk membuat pendekatan baru yang dapat mencakup aspek-aspek budaya rumah atau mengadopsi praktik-praktik dari budaya ketiga.

Best Practices in Negotiations

Terdapat 10 praktik terbaik untuk negosiator yang ingin terus meningkatkan keterampilan negosiasi mereka, yaitu :

1. Be Prepared

Negosiator yang lebih siap memiliki banyak keuntungan, termasuk memahami kepentingan mereka sendiri dan BATNA, menganalisis penawaran pihak lain secara lebih efektif dan efisien, memahami nuansa proses pembuatan konsesi, dan mencapai tujuan negosiasi mereka. Persiapan harus terjadi sebelum negosiasi dimulai sehingga waktu yang dihabiskan untuk negosiasi lebih produktif. Persiapan yang baik berarti memahami tujuan dan minat diri sendiri dengan sebaik-baiknya dan mampu mengartikulasikannya kepada pihak lain dengan terampil. Beberapa negosiasi akan berakhir dengan sukses tanpa kedua belah pihak mencapai setidaknya beberapa dari tujuan mereka, dan bekerja keras di depan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan untuk memahami kebutuhan pihak lain adalah langkah penting untuk meningkatkan peluang sukses.

Persiapan yang baik juga berarti menetapkan aspirasi untuk hasil negosiasi yang tinggi tapi bisa dicapai. Negosiator juga perlu merencanakan pembukaan mereka pernyataan dan posisi dengan hati-hati sehingga mereka dipersiapkan dengan baik pada awal negosiasi. Namun, penting untuk menghindari perencanaan awal urutan negosiasi yang lengkap. karena meskipun negosiasi mengikuti tahapan yang luas, negosiasi juga mengalami pasang surut dengan kecepatan yang tidak teratur. Jauh lebih baik bahwa negosiator mempersiapkan diri dengan memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri, kebutuhan dan kepentingan mereka, situasi, BATNA mereka, dan negosiator lain dengan sebaik-baiknya, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan efektif negosiasi berlangsung.

2. *Diagnose the Fundamental Structure of the Negotiation*

Negosiator harus membuat penilaian sadar tentang apakah mereka menghadapi masalah fundamental negosiasi distributif, negosiasi integratif, atau campuran keduanya, dan memilih strategi dan taktik yang sesuai. Menggunakan strategi dan taktik yang tidaksesuaian akan menyebabkan hasil negosiasi yang kurang optimal. Misalnya, menggunakan taktik distributif dalam situasi integratif fundamental kemungkinan akan menghasilkan pencapaian kesepakatan yang meninggalkan potensi integratif yang belum dimanfaatkan karena negosiator cenderung tidak siap berbagi informasi yang dibutuhkan untuk berhasil dalam negosiasi integratif ketika dihadapkan dengan taktik distributif.

3. *Identifikasi dan Kerjakan BATNA*

Para negosiator perlu waspada terhadap BATNA mereka. Mereka perlu tahu apa BATNA mereka relatif terhadap kesepakatan yang mungkin dan secara sadar bekerja untuk meningkatkan BATNA sehingga dapat meningkatkan kekuatan dan kesepakatan mereka. Negosiator tanpa BATNA yang kuat mungkin merasa sulit untuk mencapai kesepakatan yang baik karena pihak lain mungkin mencoba untuk mendorong mereka secara agresif, dan karenanya mereka mungkin dipaksa untuk menerima penyelesaian yang kemudian dilihat sebagai tidak memuaskan.

4. *Bersedia untuk Pergi*

Tujuan dari sebagian besar negosiasi adalah mencapai hasil yang bernilai, bukan mencapai kesepakatan semata. Negosiator yang kuat mengingat hal ini dan bersedia meninggalkan negosiasi ketika tidak ada kesepakatan yang lebih baik daripada perjanjian yang buruk atau ketika prosesnya sangat ofensif sehingga kesepakatan itu tidak layak untuk

dikerjakan atau kita tidak percaya pihak lain akan menindaklanjutinya. Para negosiator dapat memastikan bahwa mereka tidak mengalihkan pandangan dari tujuan dengan melakukan perbandingan secara teratur dengan target yang mereka terapkan selama tahap perencanaan dan dengan membandingkan kemajuan mereka selama negosiasi dengan titik *walk away* mereka dan BATNA. Terkadang, akan sangat membantu jika *walkaway* ditulis atau dikomunikasikan kepada orang lain sehingga negosiator dapat diingatkan selama negosiasi yang sulit. Ketika dalam negosiasi tim, penting untuk memiliki anggota tim memantau titik *walk away* dan bertanggung jawab untuk menghentikan negosiasi jika tampaknya penyelesaian akhir dekat dengan titik ini.

5. Kuasai Paradoks Kunci Negosiasi

Negosiator yang sangat baik memahami bahwa negosiasi mewujudkan seperangkat paradoks, yaitu elemen yang tampaknya saling bertentangan yang sebenarnya terjadi bersama. Tantangan bagi negosiator dalam menangani paradoks-paradoks ini adalah mengupayakan keseimbangan dalam situasi-situasi ini. Kami membahas lima paradoks umum yang dihadapi negosiator diantaranya yaitu:

Nilai Klaim versus Menciptakan Nilai

Semua negosiasi memiliki tahap mengklaim nilai, di mana para pihak memutuskan siapa yang mendapatkan berapa banyak dari apa, tetapi banyak negosiasi juga memiliki tahap penciptaan nilai, di mana para pihak bekerja sama untuk memperluas sumber daya yang sedang dinegosiasikan. Biasanya, tahap penciptaan nilai akan mendahului tahap klaim nilai, dan tantangan bagi negosiator adalah untuk menyeimbangkan penekanan pada dua tahap dan transisi dari penciptaan ke nilai klaim.

Berpegang teguh pada Prinsip Anda versus Cukup Tangguh untuk Mengikuti Arus

Kecepatan dan alur negosiasi dapat beralih dari tawar-menawar yang intens atas masalah keuangan ke debat yang sama intensnya tentang prinsip-prinsip yang dipegang teguh tentang apa yang benar atau adil atau pantas. Transisi ini sering menciptakan paradoks kedua bagi para negosiator. Di satu sisi, negosiasi yang efektif membutuhkan pemikiran yang fleksibel dan pemahaman bahwa penilaian situasi mungkin perlu disesuaikan saat informasi baru terungkap; mencapai kesepakatan apapun mungkin akan membutuhkan kedua belah pihak untuk membuat konsesi.

Berpegang teguh pada Strategi Anda versus Secara Oportunis Mengejar Opsi Baru

Informasi baru akan sering terungkap selama negosiasi, dan negosiator perlu mengelola paradoks antara bertahan dengan strategi yang mereka siapkan dan mengejar peluang baru yang muncul selama proses tersebut. Ini adalah paradoks yang menantang bagi negosiator untuk dikelola karena "peluang" baru mungkin sebenarnya adalah kuda Troya yang menyimpan kejutan yang tidak menyenangkan.

Menjadi Terlalu Jujur dan Terbuka versus Menjadi Terlalu Tertutup dan Buram

Negosiator yang benar-benar terbuka dan memberitahu pihak lain segala sesuatunya mengekspos diri mereka pada risiko bahwa pihak lain akan memanfaatkan mereka. Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa terlalu banyak pengetahuan tentang kebutuhan pihak lain sebenarnya dapat menyebabkan hasil negosiasi yang kurang optimal.

Menjadi Terlalu Percaya versus Terlalu Tidak Percaya

Negosiator yang percaya semua yang dikatakan pihak lain membuat diri mereka rentan untuk dimanfaatkan oleh pihak lain. Di sisi lain, negosiator yang tidak percaya apapun yang dikatakan pihak lain akan mengalami kesulitan untuk mencapai kesepakatan. Seperti dilema kejujuran, kami menyarankan agar negosiator ingat bahwa negosiasi adalah proses yang berkembang dari waktu ke waktu.

6. Ingat Yang Tak Berwujud

Adalah penting bahwa negosiator mengingat faktor-faktor yang tidak berwujud saat bernegosiasi dan tetap sadar akan efek potensialnya. Sebagaimana dicatat dalam Bab 1, hal-hal tak berwujud adalah faktor psikologis mendalam yang memotivasi negosiator seperti menang, menghindari kerugian, terlihat tangguh atau kuat di mata orang lain, tidak terlihat lemah, bersikap adil, berpegang pada prinsip saya, dan sebagainya. Tidak mungkin negosiator lain akan memberitahu Anda bahwa inilah yang dia lakukan, dan bahkan dia sendiri mungkin tidak menyadarinya. Cara terbaik untuk mengidentifikasi keberadaan faktor tidak berwujud adalah dengan mencoba melihat apa yang tidak ada.

Misalnya, beberapa tahun yang lalu salah satu penulis buku ini membantu seorang teman membeli mobil baru, dan harga yang ditawarkan dari dealer tersebut lebih murah \$2.000 dari dealer lain di kota. Sepintas hal ini tampak seperti tipuan, tetapi tidak ada faktor nyata yang menjelaskan harga spesial ini. Ternyata penjual itu baru saja memenangkan paket insentif rumit yang ditawarkan oleh dealer itu termasuk liburan Karibia dua minggu, semua biaya dibayar untuk keluarganya berempat. Penjual yang berspesialisasi dalam penjualan truk merasakan tekanan yang sangat besar ketika temannya ragu-ragu karena dia telah memberi teman diskon besar untuk mobilnya hanya untuk menutup kesepakatan.

Seringkali, negosiator tidak mempelajari faktor tidak berwujud apa yang mempengaruhi negosiator lain kecuali yang lain memilih untuk mengungkapkannya. Negosiator dapat melihat bukti keberadaan mereka, namun, dengan mencari perubahan perilaku negosiator lain dari satu negosiasi ke negosiasi lainnya, poin yang selalu mereka kembalikan, serta dengan mengumpulkan informasi tentang pihak lain sebelum negosiasi dimulai. Misalnya, jika Anda mengetahui bahwa pihak lain memiliki bos baru yang tidak dia sukai dan dia kemudian lebih sulit untuk dihadapi dalam negosiasi, bos baru yang tidak berwujud mungkin yang harus disalahkan. Setidaknya ada dua cara lagi untuk menemukan hal-hal tak berwujud yang mungkin mempengaruhi yang lain.

Penting untuk diingat bahwa emosi dan/atau nilai yang kuat adalah akar dari banyak hal yang tidak berwujud, sehingga memunculkan hal-hal yang tidak berwujud dapat mengakibatkan diskusi tentang berbagai ketakutan dan kecemasan. Sebuah kaukus dengan pendengar ini kemudian dapat membantu memfokuskan kembali diskusi sehingga memunculkan hal-hal yang tidak berwujud dan mengembangkan serangkaian pertanyaan atau penawaran baru. Negosiator yang kuat menyadari bagaimana faktor berwujud dan tidak berwujud mempengaruhi negosiasi, dan mereka mempertimbangkan kedua faktor tersebut ketika mengevaluasi hasil negosiasi.

7. Kelola Koalisi Secara Aktif—Mereka yang Melawan Anda, Untuk Anda, dan Tidak Dikenal

Koalisi dapat memiliki efek yang sangat signifikan pada proses dan hasil negosiasi. Negosiator harus mengenali tiga jenis koalisi dan efek potensialnya: koalisi melawan Anda; koalisi yang mendukung Anda; dan koalisi longgar dan tidak terdefinisi yang mungkin terwujud baik untuk atau melawan Anda. Demikian pula, negosiator yang merupakan agen atau perwakilan dari koalisi harus berhati-hati dalam mengelola proses ini.

Berhasil menyelesaikan negosiasi ketika koalisi bersekutu melawan Anda adalah tugas yang sangat menantang. Penting untuk mengenali kapan koalisi bersekutu melawan Anda dan bekerja secara sadar untuk melawan pengaruh mereka. Koalisi juga dapat memiliki pengaruh yang kuat dalam pengaturan yang kurang formal, seperti tim kerja dan keluarga, di mana subkelompok orang yang berbeda mungkin tidak memiliki minat yang sama. Mengelola koalisi sangat penting ketika negosiator perlu mengandalkan orang lain untuk mengimplementasikan kesepakatan.

8. *Savor and Protect Your Reputation*

Reputasi berjalan cepat dan orang lain lebih tahu banyak tentang Anda daripada yang Anda pikirkan. Memulai negosiasi dengan reputasi positif memberi Anda keunggulan kompetitif yang signifikan sebelum Anda meminta apa pun, dan negosiator harus waspada dalam melindungi reputasi mereka. Negosiator yang memiliki reputasi untuk melanggar kata-kata mereka dan tidak bernegosiasi dengan jujur akan memiliki waktu yang jauh lebih sulit bernegosiasi di masa depan daripada mereka yang memiliki reputasi jujur dan adil. Pertimbangkan reputasi kontras berikut: "tangguh tapi adil" versus "tangguh dan kurang tangan." Negosiator mempersiapkan diri secara berbeda untuk orang lain dengan reputasi yang kontras ini. Bernegosiasi dengan negosiator yang tangguh tetapi adil berarti mempersiapkan negosiasi yang berpotensi sulit sambil menyadari bahwa pihak lain akan mendorong keras untuk perspektifnya tetapi juga akan rasional dan adil dalam perilakunya. Bernegosiasi dengan pihak lain yang tangguh tetapi ditangani berarti bahwa negosiator perlu memverifikasi apa yang dikatakan orang lain, waspada terhadap trik kotor, dan lebih dijaga tentang berbagi informasi.

Alih-alih meninggalkan reputasi untuk kesempatan, negosiator dapat bekerja untuk membentuk dan meningkatkan reputasi mereka dengan bertindak secara konsisten dan adil. Konsistensi memberi pihak lain serangkaian harapan yang jelas tentang bagaimana Anda akan berperilaku, yang mengarah pada reputasi yang stabil. Keadilan mengirimkan pesan bahwa Anda berprinsip dan masuk akal. Negosiator yang kuat juga secara berkala mencari umpan balik dari orang lain tentang cara mereka dirasakan dan menggunakan informasi itu untuk memperkuat kredibilitas dan kepercayaan mereka di pasar.

9. Remember That Rationality and Fairness Are Relative

Penelitian tentang persepsi negosiator dan kognisi cukup jelas: orang cenderung memandang dunia dengan cara yang melayani diri sendiri dan mendefinisikan hal rasional yang harus dilakukan atau hasil atau proses yang adil dengan cara yang bermanfaat bagi diri mereka sendiri. Seorang negosiator perlu menyadari kecenderungan ini baik dalam diri mereka sendiri maupun pihak lain. Negosiator dapat melakukan tiga hal untuk mengelola persepsi ini secara proaktif. Pertama, mereka dapat mempertanyakan persepsi mereka sendiri tentang keadilan dan membungkusnya dalam prinsip-prinsip yang jelas. Kedua, mereka dapat menemukan tolok ukur eksternal dan contoh yang menyarankan hasil yang adil. Akhirnya, negosiator dapat menerangi definisi keadilan yang dipegang oleh pihak lain dan terlibat dalam dialog untuk mencapai konsensus tentang standar keadilan mana yang berlaku dalam situasi tertentu.

Selain itu, negosiator sering berada dalam posisi untuk secara kolektif mendefinisikan apa yang benar atau adil sebagai bagian dari proses negosiasi. Dalam kebanyakan situasi, tidak ada pihak yang memegang kunci untuk apa yang benar, rasional, atau adil. Orang yang masuk akal dapat tidak setuju, dan seringkali hasil terpenting yang dapat dicapai negosiator adalah perspektif umum yang disepakati, definisi fakta, kesepakatan tentang cara yang tepat untuk melihat masalah, atau standar untuk menentukan apa yang merupakan hasil atau proses yang adil.

10. Continue to Learn from Your Experience

Negosiasi melambangkan pembelajaran seumur hidup. Negosiator terbaik terus belajar dari pengalaman — mereka tahu ada begitu banyak variabel dan nuansa yang berbeda ketika bernegosiasi bahwa tidak ada dua negosiasi yang identik. Perbedaan ini berarti bahwa bagi negosiator untuk tetap tajam, mereka perlu terus mempraktikkan seni dan ilmu negosiasi secara teratur. Michael Benoliel dan Linda Cashdan melakukan serangkaian wawancara ekstensif dengan "negosiator master" dari bisnis, hukum, politik, dan diplomasi. Mereka menggambarkan negosiator master sebagai orang yang memiliki perpaduan kecerdasan, sikap, dan keterampilan. Ini termasuk, antara lain, kecerdasan kognitif dan emosional, motivasi diri, kesabaran, pragmatisme, kemampuan mengambil perspektif (kemampuan untuk melihat hal-hal dari sudut pandang lain), kreativitas, dan visi strategis. Selain itu, negosiator terbaik membutuhkan waktu sejenak untuk menganalisis setiap negosiasi setelah itu menyimpulkan, untuk meninjau apa yang terjadi dan apa yang mereka pelajari. Kami merekomendasikan proses empat langkah:

- Rencanakan waktu refleksi pribadi setelah setiap negosiasi.
- Secara berkala "mengambil pelajaran" dari pelatih atau pelatih negosiasi (yaitu, pergi ke seminar atau lokakarya, membaca buku baru, atau meminta negosiator berpengalaman untuk mengamati atau menanyai Anda atau membiarkan Anda mengamati mereka).
- Simpan buku harian pribadi tentang kekuatan dan kelemahan dan kembangkan rencana untuk bekerja pada kelemahan.
- Jika Anda bernegosiasi dengan orang atau kelompok yang sama secara teratur, simpan catatan tentang bagaimana negosiasi berevolusi, catatan tentang negosiator lain.

Analisis ini tidak harus luas atau memakan waktu. Negosiator yang mengambil waktu untuk berhenti sejenak dan merefleksikan negosiasi mereka akan menemukan bahwa mereka terus memperbaiki keterampilan mereka dan bahwa mereka tetap tajam dan fokus untuk negosiasi

masa depan mereka. Negosiator memiliki akses ke seminar untuk meningkatkan keterampilan, buku, dan pelatih mereka yang dapat membantu memperbaiki keterampilan mereka.

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.