



International Labour Organization

# **NEGOSIASI EFEKTIF**

## **Sebuah Panduan Praktis**

**Robert Heron  
dan  
Caroline Vandenabeele**

**Penerbit edisi bahasa Indonesia:**

**Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)  
Perwakilan Indonesia**

**ILO East Asia Multidisciplinary Advisory Team (ILO/EASTMAT)  
ILO Regional Office for Asia and the Pacific  
Bangkok**

Edisi asli karya ini diterbitkan oleh International Labour Office, Jenewa, dengan judul **Effective Negotiation; A practical guide**, dan diadaptasi dan direproduksi dengan seizin penerbitnya berdasarkan Hak Cipta © International Labour Organization 1997. Hak Cipta © Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) 1998 atas penerjemahan ke dalam bahasa Indonesia

**ISBN 92-2-11-685-3**

**Alih Bahasa: Rulita Wijayaningdyah**

**Penerbit edisi bahasa Indonesia:  
Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)  
Perwakilan di Indonesia**

# *Kata Pengantar*

Pada tahun-tahun belakangan ini telah membawa perubahan penting bagi kondisi hubungan industrial di Indonesia. Ratifikasi konvensi ILO nomor 87 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi oleh Pemerintah Indonesia telah mendorong pertumbuhan sejumlah organisasi serikat pekerja baru. Serikat pekerja pada saat ini telah memainkan peran yang lebih aktif dalam hubungan industrial di tempat kerja bila dibandingkan kondisi sebelumnya pada beberapa tahun yang lalu dan pihak pengusaha juga telah memberikan perhatian pada perkembangan tersebut.

Bagaimanapun telah menjadi suatu kondisi bahwa seringkali muncul permasalahan dalam hubungan industrial pada saat terjadi perselisihan antara pihak manajemen dan pihak pekerja, yang dapat diselesaikan dengan baik bila prosedur bernegosiasi secara efektif diterapkan dan bila pihak pekerja dan pihak manajemen dapat bernegosiasi secara efektif.

Panduan praktis yang terangkum dalam buku “Negosiasi Efektif” telah dipergunakan secara teratur dalam aktivitas pendidikan untuk serikat pekerja di Indonesia saat ini dan partisipan pada umumnya telah merasakan manfaat dari buku panduan tersebut. Materi mengenai “Negosiasi Efektif” ditulis oleh kolega dari kantor ILO di Bangkok beberapa tahun yang lalu dan pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia pada tahun 1998 dengan kerjasama Friedrich-Ebert-Stiftung. Edisi ini kemudian diterbitkan oleh Proyek ILO Pendidikan untuk Pekerja di Indonesia yang merupakan proyek dari Biro ILO untuk aktivitas pekerja yang didukung oleh Departemen Perkembangan Internasional (DFID) dari Pemerintah Inggris. Biro ILO untuk Aktivitas pengusaha juga telah memberikan dukungan kepada publikasi panduan praktis ini.

Materi ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak serikat pekerja dan organisasi pengusaha dan membantu untuk meningkatkan kegiatan bernegosiasi secara efektif dalam hubungan industrial.

Patrick Quinn  
Chief Technical Adviser  
Proyek ILO Pendidikan untuk Pekerja di Indonesia

# Daftar Isi

## Kata Pengantar

1. Definisi Negosiasi
2. Gambaran Umum Proses Negosiasi
3. Hasil-hasil Negosiasi
4. Kapan Harus Bernegosiasi ?
5. Struktur Negosiasi
  - A. Persiapan
    1. Mengumpulkan Informasi
    2. Menetapkan Sasaran
    3. Menentukan Prioritas
    4. Menginvestigasi tentang Pihak Lawan
    5. Mengembangkan Strategi Negosiasi
    6. Mengetahui Keterikatan atau Batasan Mandat yang Diberikan pada Anda
    7. Mempertimbangkan Konsekuensi Kegagalan
  - B. Diskusi
    1. Komunikasi
    2. Pertanyaan
    3. Memberi Signal
    4. Penyajian Argumentasi
  - C. Perundingan (Tawar-Menawar)
  - D. Penutup dan Kesepakatan
6. *Deadlock* (Negosiasi yang Menemui Jalan Buntu)
7. Gaya-gaya dalam Negosiasi
  - A. Negosiasi Kooperatif
  - B. Negosiasi Kompetitif
8. Membuat Catatan dan Dokumentasi
9. Pernyataan Pers

# 1.

## Definisi Negosiasi

Negosiasi adalah suatu proses dimana dua pihak atau lebih yang mempunyai kepentingan yang sama atau bertentangan bertemu dan berbicara dengan maksud untuk mencapai suatu kesepakatan.

Pertentangan kepentingan memberikan alasan terjadinya suatu negosiasi.

Persamaan kepentingan juga memberikan alasan terjadinya negosiasi atas dasar motivasi untuk mencapai kesepakatan.

Dalam hubungan industrial, kepentingan yang sama antara pekerja dan pengusaha adalah dalam hal produksi. Kedua belah pihak menginginkan agar produksi berlanjut dan meningkat karena merupakan sumber penghasilan dan keuntungan mereka.

Kepentingan yang bertentangan dalam hubungan industrial adalah pembagian porsi produksi untuk kedua belah pihak. Para pekerja memperoleh porsi bagian mereka melalui kondisi kepegawaian dan kondisi kerja yang baik, termasuk upah yang lebih tinggi, keselamatan, kesehatan dan jaminan kerja yang lebih baik, serta pekerjaan yang bebas stress. Pihak pengusaha memperoleh bagian mereka dalam bentuk profit / laba yang lebih tinggi dan dana yang lebih banyak untuk investasi.

**Negosiator yang sukses bekerja untuk mencapai kesepakatan dengan menyoroti kepentingan-kepentingan yang sama dan menghindari pertentangan-pertentangan**

Hubungan industrial melibatkan negosiasi dalam banyak bentuk:

- ♦ Antara seorang pekerja secara individual dengan majikannya
- ♦ Antara suatu serikat pekerja atau sekelompok pekerja dengan seorang pengusaha
- ♦ Antara satu kelompok serikat pekerja dengan satu kelompok pengusaha

**Negosiasi dapat berlangsung secara kolektif atau individual: hal tersebut adalah hakikat sistem hubungan industrial manapun yang berdasarkan negosiasi kolektif**

Negosiasi dapat terjadi pada beberapa tingkatan:

- Pada tingkat unit kerja
- Pada tingkat perusahaan
- Pada tingkat sektor industri
- Pada tingkat nasional

## 2.

## Gambaran Umum Proses Negosiasi

Gambaran umum proses negosiasi adalah sebagai berikut:

- ◆ Relatif tidak berstruktur dan tidak ada ketua sidang
- ◆ Tidak ada aturan prosedur yang baku
- ◆ Tidak ada agenda yang baku atau sama; tiap-tiap pihak memperjuangkan kepentingannya masing-masing.
- ◆ Melibatkan proses pembicaran, mendengarkan dan pengamatan
- ◆ Tujuannya adalah untuk mencapai suatu kesepakatan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak
- ◆ Proses negosiasi adalah milik pihak-pihak yang terkait: tidak dihadiri oleh pihak ketiga yang independen, kecuali jika negosiasi macet atau mencapai deadlock dan kemudian ditunjuk seorang konsiliator atau penengah untuk membantu dalam proses perundingan
- ◆ Negosiasi tidak selalu berakhir dengan kesepakatan; kedua belah pihak mungkin saja dapat menyetujui ketidaksepakatan yang terjadi.

Negosiasi melibatkan:

- ◆ Persuasi / bujukan untuk mencapai suatu maksud
- ◆ Kompromi yang konstruktif / membangun

Melalui persuasi / bujukan, Anda mendorong dan berusaha untuk meyakinkan pihak lain untuk menerima hal-hal yang Anda ingin mereka terima.

Kompromi yang konstruktif artinya menyesuaikan posisi Anda sebagai tanggapan atas kurangnya keinginan pihak lain untuk menerima proposal atau usulan Anda. Kompromi ini adalah kebalikan dari perundingan posisional, dimana salah satu pihak dengan kerasnya mempertahankan suatu rangkaian posisi dan menolak untuk berkompromi atau menyesuaikan diri sebagai tanggapan atas suatu argumentasi atau ajakan yang persuasif.

### 3.

## Hasil-hasil Negosiasi

Ada empat hasil-hasil negosiasi yang mungkin terjadi:

### **MENANG – KALAH**

Salah satu pihak mencapai seluruh atau sebagian besar hasil dari rencana yang diharapkan, sementara pihak lainnya tidak mendapatkan hasil apa-apa, atau mencapai hasil yang sangat kecil.

Contoh:

Suatu serikat pekerja menuntut kenaikan upah sebesar 15 persen. Pihak pengusaha tidak menawarkan apa-apa. Jika hasil akhirnya adalah serikat pekerja memperoleh kenaikan 15 persen, maka serikat tersebut telah menang dan pihak pengusaha telah kalah.

### **KALAH – MENANG**

Salah satu pihak tidak mendapatkan hasil apa-apa atau sangat kecil dari rencana yang diharapkan, sementara pihak lain mencapai seluruh atau sebagian besar.

Contoh:

Suatu serikat pekerja menuntut kenaikan upah sebesar 15 persen. Pihak pengusaha tidak menawarkan apa-apa, Jika hasil akhirnya adalah tidak ada kenaikan, maka pihak pengusaha telah menang dan serikat pekerja tersebut telah kalah.

### **KALAH – KALAH**

Pihak-pihak yang berunding gagal mencapai kesepakatan. Pertentangan kepentingan lebih dominan dari persamaan kepentingan, tidak ada atau sangat sedikit kompromi dan muncul kemungkinan bahwa konflik atau pertentangan dapat berkembang mencapai tahap mogok atau macet (*lockout*)

Contoh:

Pihak serikat pekerja menuntut kenaikan upah sebesar 15%. Pihak pengusaha menawarkan 2%. Masing-masing pihak mempertahankan posisi awalnya sehingga negosiasi macet dan berakhir dengan mogok kerja. Baik pihak pekerja dan pengusaha kehilangan penghasilan mereka karena produksi terhenti.

## **MENANG – MENANG**

Kedua belah pihak mencapai hasil sebagian dari posisi tuntutan dan penawaran pertama mereka.

Contoh:

Serikat pekerja menuntut kenaikan upah sebesar 15%. Pihak pengusaha menawarkan 2%. Melalui persuasi dan kompromi, maka akhirnya disepakati kenaikan sebesar 8%. Target kedua belah pihak telah bergeser dari posisi awal, namun tidak harus sampai pada hasil dimana kedua-duanya kalah.

**Yang diupayakan dalam negosiasi adalah situasi menang – menang. Tujuannya bukanlah untuk mengalahkan pihak yang lain atau untuk menciptakan pertentangan. Tujuan negosiasi bagi kedua belah pihak adalah untuk mencapai sasaran mereka pada tingkat yang dapat diterima oleh kedua belah pihak**

## 4.

# Kapan Harus Bernegosiasi ?

*Jangan pernah bernegosiasi karena takut,  
Tetapi jangan pernah takut untuk bernegosiasi.  
John F. Kennedy*

Apa yang harus ada sebelum bernegosiasi ?

- ◆ Keinginan untuk memasuki tahap negosiasi. Hal ini mengindikasikan kesamaan persepsi kepentingan.
- ◆ Ada wilayah-wilayah potensial yang dapat dijadikan konsesi.
- ◆ Kedua belah pihak mempunyai wewenang untuk menyesuaikan posisi mereka.
- ◆ Masing-masing pihak telah mempersiapkan secara cermat posisi negosiasinya.

Jangan bernegosiasi jika:

- Anda tidak memiliki kekuatan berunding
- Anda tidak memiliki sesuatu untuk dirundingkan
- Sasaran yang lebih luas dapat menjadi praduga yang salah
- Anda tidak mempersiapkan dengan baik
- Anda tidak mengetahui secara tepat apa yang Anda inginkan

## 5.

# Struktur Negosiasi

Ada empat tahap yang biasanya terjadi dalam negosiasi:

### **A. Persiapan**

Persiapan mencakup penentuan sasaran dan prioritas, mengumpulkan informasi, dan menentukan strategi yang akan digunakan.

### **B. Diskusi**

Diskusi menandakan dimulainya proses negosiasi.

### **C. Perundingan (Tawar – Menawar)**

Perundingan mencakup ajukan proposal atau usulan penawaran konsesi dan mengarah kepada suatu kesepakatan.

### **D. Penutup dan Kesepakatan**

Di sini kedua belah pihak secara aktif mencari posisi Menang – Menang dan mencapai suatu kesepakatan yang dapat diterima bersama.

## A. Persiapan

Gagal membuat suatu perencanaan adalah suatu perencanaan untuk gagal.

**Tujuan dari persiapan adalah untuk mengembangkan suatu kasus yang telah diselidiki dengan baik, mengikuti suatu perencanaan dan mengidentifikasi konsekuensi-konsekuensi kegagalan jika membuat kesepakatan**

Persiapan mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi
2. Menetapkan sasaran
3. Menentukan prioritas
4. Menelusuri tentang pihak lawan dan kasusnya
5. Mengembangkan suatu strategi negosiasi
6. Mengetahui keterikatan atau batasan mandat yang diberikan kepada Anda
7. Mempertimbangkan konsekuensi kegagalan

### 1. Mengumpulkan Informasi

Pengumpulan informasi ini mencakup:

- ◆ prosedur yang disetujui untuk menyelesaikan perselisihan
- ◆ keabsahan suatu tuntutan berdasarkan hukum
- ◆ implikasi biaya dari konsesi-konsesi yang dibuat
- ◆ dampak sosial dari konsesi-konsesi yang dibuat
- ◆ hasil-hasil yang pernah dicapai sebelumnya berdasarkan tuntutan yang sama
- ◆ situasi kompetitif eksternal
- ◆ pengupahan dan kondisi di tempat kerja atau perusahaan serta lokasi lainnya
- ◆ indikator seperti inflasi, produktivitas, pertumbuhan industri dan profitabilitas perusahaan

Dalam mengumpulkan informasi-informasi tersebut, pastikan bahwa Anda memiliki cukup bukti untuk mendukung fakta-fakta yang ingin Anda ajukan selama negosiasi.

**Negosiasi yang sukses tidak dapat disulap dalam sekejap saja, tetapi membutuhkan suatu persiapan yang teliti !**

## **2. Menetapkan Sasaran**

Hal ini meliputi:

- ◆ Mengetahui mengapa Anda ingin bernegosiasi dan apa yang dibahas dalam negosiasi tersebut
- ◆ membedakan antara sasaran yang dapat diterapkan pada semua situasi dan sasaran yang dapat diterapkan pada negosiasi individual
- ◆ masing-masing pihak mempertimbangkan tiga posisi untuk setiap negosiasi, yaitu:
  - posisi ideal
  - posisi target
  - posisi resistan / lawan

Posisi ideal adalah hasil terbaik yang dapat dicapai oleh suatu pihak yang bernegosiasi. Bagi sebuah serikat pekerja hal ini merepresentasikan tuntutan pembukanya. Bagi seorang pengusaha hal ini merepresentasikan penawaran pembukanya.

Posisi target merepresentasikan hasil apa yang diharapkan oleh suatu pihak yang bernegosiasi. Hal ini adalah posisi cadangan jika posisi ideal tidak dapat tercapai.

Posisi resistan / lawan merepresentasikan garis bawah atau titik bawah yang sama sekali diharapkan oleh suatu pihak yang bernegosiasi.

**Para negosiator berusaha untuk mendorong pihak lainnya sedekat mungkin dengan titik resistan pihak tersebut**

## **3. Menentukan Prioritas**

Menentukan prioritas berarti memutuskan:

- ◆ sasaran apa saja yang paling penting dan harus dicapai

- ♦ masalah-masalah / issue yang kurang begitu penting yang mungkin dapat diangkat dan menjadi konsesi.
- ♦ Urutan konsesi yang mungkin dapat dibuat dalam negosiasi

**Menentukan prioritas juga berarti harus dapat membedakan antara apa yang HARUS dan apa yang MUNGKIN DAPAT dicapai**

#### **4. Menginvestigasi tentang Pihak Lawan dan Kasusnya**

Investigasi atau penelusuran tentang pihak lawan ini meliputi:

- ♦ mempertimbangkan sasaran dan prioritas yang mungkin diambil oleh pihak lawan
- ♦ mempersiapkan tanggapan atas pertanyaan yang mungkin diajukan oleh pihak lawan
- ♦ memperkirakan kemungkinan komposisi tim negosiasi pihak lawan
- ♦ mengidentifikasi siapa pembuat keputusan utama di dalam tim pihak lawan
- ♦ memperkirakan gaya atau cara negosiasi yang mungkin digunakan oleh pihak lawan
- ♦ mengidentifikasi asumsi Anda mengenai kasus pihak lawan dan mencari tahu tentang keabsahannya

#### **5. Mengembangkan Suatu Strategi Negosiasi**

Pengembangan strategi negosiasi mencakup:

- ♦ persuasi sebelum negosiasi jika perlu (misalnya dengan menyebarkan beberapa informasi terpilih sebelum negosiasi berlangsung)
- ♦ menentukan taktik dan gaya yang akan digunakan selama negosiasi
- ♦ menentukan kapan harus bersikap persuasif dan kapan harus bersikap kompromis

- ◆ menentukan kapan harus bersikap kompetitif dan kapan harus bersikap kooperatif / bekerja sama
- ◆ menentukan siapa yang harus terlibat dan pembagian tugas dalam kelompok / tim negosiasi
- ◆ memilih tim negosiasi Anda berdasarkan:
  - kualitas pribadi dan kemampuan negosiasi
  - wawasan dan pengetahuan
  - kemampuan bekerja dalam kelompok
  - peran dalam negosiasi, seperti ketua tim, pencatat atau pendengar
- ◆ mengidentifikasi elemen-elemen dalam posisi pihak lawan yang mungkin dapat dijadikan konsesi
- ◆ menentukan tempat negosiasi; di wilayah Anda, wilayah pihak lawan atau suatu wilayah netral.
- ◆ mengalokasikan waktu yang cukup untuk negosiasi

**Suatu strategi harus dapat bersifat fleksibel dan dapat selalu disesuaikan dengan keadaan dan masalah yang muncul selama negosiasi**

## **6. Mengetahui Keterikatan atau Batasan Mandat yang Diberikan kepada Anda**

Hal ini mencakup:

- ◆ memastikan bahwa Anda benar-benar memahami kebijakan mengenai mandat kepada Anda yang berlaku pada saat itu
- ◆ mengetahui kapan negosiasi harus ditangguhkan sehingga ada kesempatan untuk berkonsultasi dengan para anggota
- ◆ Memahami bahwa beberapa negosiator memiliki otoritas yang tidak terbatas

## 7. Mempertimbangkan Konsekuensi Kegagalan

Hal ini mencakup:

- ◆ memikirkan pilihan-pilihan yang ada jika negosiasi gagal
- ◆ mempertimbangkan apakah lebih baik membuat konsesi lebih banyak lagi atau membiarkan konflik yang terjadi diselesaikan oleh pihak ketiga.

**Mempertimbangkan konsekuensi kegagalan  
dapat membangun komitmen terhadap proses  
Negosiasi**

## B. Diskusi

Dalam negosiasi-negosiasi yang lebih formal, ada tahap pendahuluan dimana kedua belah pihak saling diperkenalkan terlebih dahulu, saling mengklarifikasi masalah, menyepakati urutan-urutan masalah yang akan dinegosiasikan, dan menentukan bagaimana dan kapan terjadi jeda waktu dalam proses negosiasi.

Diskusi tentang negosiasi biasanya dimulai dengan pernyataan pembukaan oleh kedua belah pihak. Pihak yang mengajukan tuntutan – biasanya pihak serikat pekerja – adalah yang mendapatkan kesempatan pertama terlebih dahulu.

Tahap ini adalah tahap dimana masing-masing pihak menyajikan kasusnya secara umum, mengklarifikasi posisi masing-masing dan menegaskan pandangan mereka terhadap tiap masalah.

**Selama tahap diskusi tidak dibuat penawaran  
dan perundingan**

Tahap diskusi mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Komunikasi
2. Pertanyaan
3. Analisis Signal
4. Penyajian Argumentasi

## 1. Komunikasi

Yang terjadi dalam proses komunikasi adalah alih gagasan dan penyatuan persepsi serta pemahaman. Proses komunikasi melibatkan proses berbicara dan proses mendengarkan.

Apabila Anda **berbicara**, Anda:

- ♦ tidak boleh berbicara terlalu cepat
- ♦ perhatikan bahasa tubuh Anda, misalnya lakukan kontak mata, hindari postur / gerakan yang negatif
- ♦ sebaiknya menghindari istilah-istilah teknis
- ♦ berkonsentrasi pada pemahaman dalam komunikasi, bukan hanya pada kosa kata yang Anda gunakan
- ♦ berkomunikasi secara terbuka dan jelas; jangan tinggalkan ruangan untuk menghindari interpretasi ganda
- ♦ berhati-hati dengan aspek-aspek non verbal dari apa yang Anda katakan, seperti nada bicara, tinggi-rendah suara dsb. (misalnya pengulangan / stuttering dapat menandakan bahwa Anda sedang gugup)

Apabila Anda **mendengarkan**, Anda:

- ♦ harus berkonsentrasi pada apa yang dikatakan
- ♦ dengarkan baik-baik dan secara aktif
- ♦ senantiasa mendengarkan, walaupun yang dibicarakan tidak relevan, berputar-putar atau berulang-ulang
- ♦ buat kesimpulan dari apa yang dibicarakan
- ♦ telusuri apa yang Anda dengar
- ♦ ulang pokok-pokok bahasan yang Anda dengarkan untuk diri Anda sendiri
- ♦ harus peka terhadap bahasa tubuh non verbal si pembicara dan bahasa tubuh Anda sendiri (60 – 80 persen komunikasi langsung tergantung dari aspek non verbal)
- ♦ buat catatan jika perlu (apa yang dibicarakan dan oleh siapa)
- ♦ tidak menunjukkan ketidaksukaan, ketidaksabaran atau rasa bosan Anda
- ♦ tidak menyela pembicaraan atau membiarkan yang lain menginterupsi jalannya pembicaraan

- ♦ perhatikan arti-arti terselubung dari apa yang disampaikan

## 2. Pertanyaan

Pertanyaan memiliki beberapa fungsi:

- ♦ Untuk mendapatkan informasi
- ♦ Untuk mengajukan pernyataan dan konsistensinya
- ♦ Untuk memeriksa apakah Anda memahami keseluruhan pembicaraan secara benar
- ♦ Untuk menunjukkan minat terhadap apa yang dikatakan seseorang

### Pertanyaan Tertutup

Adalah jenis pertanyaan yang spesifik dan langsung, biasanya mengundang jawaban yang singkat.

Contoh:

- ♦ “Berapa banyak pekerja yang terkena dampaknya ?”
- ♦ “Bagaimana tingkat jumlah upah saat ini ?”

### Pertanyaan Terbuka

Adalah jenis pertanyaan yang mengundang penjelasan lebih lanjut dan memberi kesempatan untuk menerangkan dan meyakinkan lawan bicara.

Contoh:

- ♦ “Mengapa kenaikan upah sebesar 10% mengurangi tingkat kompetisi Anda ?”
- ♦ “Mengapa Anda ingin kenaikan upah sebesar 10% sementara biaya hidup hanya meningkat 5% ?”

## 3. Memberi Signal

Signal dapat diberikan melalui pernyataan verbal dan bahasa tubuh. Signal dapat menunjukkan gaya negosiasi (kompetitif atau kooperatif), apa saja yang dibutuhkan, tingkat komitmen terhadap kasus yang dibicarakan dan juga apa saja yang dapat dibahas lebih mendalam lagi.

Pertanyaan-pertanyaan seperti:

“Sebagaimana keadannya .....

“Jika ada yang dapat dilakukan terhadap .....

“Pada pokoknya saat ini .....

menunjukkan keinginan pembicara untuk melanjutkan pokok bahasan dengan suatu diskusi.

Jika pihak manajemen berkata: “Saat ini kami tidak dapat memenuhi tuntutan Anda secara keseluruhan”, hal ini dapat menyiratkan:

- ◆ Pihak manajemen mungkin mempersiapkan tuntutan Anda secara keseluruhan di masa mendatang, atau
- ◆ Pihak manajemen mungkin mempersiapkan sebagian dari tuntutan Anda saat ini.

**Komunikasi yang jelas dan tidak bermakna ganda adalah bagian yang penting untuk memberi signal jika Anda ingin dipahami**

## **Bahasa Tubuh**

Contoh:

- ◆ Seorang lawan bicara yang menyorongkan diri ke arah Anda seringkali menunjukkan bahwa ia setuju dengan Anda atau paling tidak bahwa ia tertarik dengan apa yang Anda katakan.
- ◆ Seseorang yang melipat tangan di depan dada bersikap defensif dan mungkin tidak percaya bahwa Anda mengatakan yang sebenarnya.
- ◆ Mengambil sikap yang sama dengan lawan bicara Anda biasanya menunjukkan adanya kesepakatan antara kedua belah pihak dan menciptakan suasana yang lebih santai.

#### 4. Penyajian Argumentasi

Dalam menyajikan argumentasi, Anda harus ingat:

- ♦ Jangan menyajikan banyak argumentasi dalam satu waktu
- ♦ Mulai dengan argumentasi Anda yang paling kuat dan paling didukung dengan fakta; poin-poin yang lemah di saat permulaan hanya memperlemah kasus Anda.
- ♦ Bangun argumentasi Anda secara logis dan hati-hati
- ♦ Jelaskan bagaimana pandangan Anda, buat kesimpulan dari pandangan tersebut dan baru kemudian Anda dapat mengatakan apabila Anda tidak setuju dengan pihak lawan. Jangan mulai argumentasi dengan pernyataan tidak setuju.
- ♦ Jabarkan kembali pokok bahasan pihak lawan untuk menunjukkan bahwa Anda telah mengerti
- ♦ Minta alasan dari pihak lawan (mengapa / mengapa tidak)
- ♦ Jangan menyela argumentasi dari pihak lawan

#### C. Perundingan (Tawar-Menawar)

Diskusi atas permasalahan tidak dapat berlangsung secara terus-menerus. Anda akan sampai ke suatu tahap dimana diskusi membuka jalan untuk mengajukan tuntutan dan penawaran. Selama tahap ini Anda:

- ♦ siap untuk membuat konsesi-konsesi sebagai balasan atas tuntutan Anda
- ♦ siap untuk bergerak dari posisi yang Anda tentukan sebelumnya
- ♦ siap untuk memilah-milah paket proposal tuntutan Anda dan menyusunnya berdasarkan konsesi yang Anda berikan dan yang Anda terima
- ♦ siap untuk mengaitkan konsesi-konsesi tersebut dengan kerangka waktu yang berbeda (misalnya “Kami akan membayar jumlah yang diminta secara penuh karena telah terlambat selama 6 bulan”)

**Membuat kompromi bukanlah tanda dari kelemahan Anda: kompromi adalah suatu komitmen terhadap proses negosiasi**

## **MENGAJUKAN PROPOSAL**

- ◆ Buat proposal secara spesifik; jangan hanya mengeluh atau mengatakan Anda tidak dapat menyetujui
- ◆ Pengajuan proposal memaksa pihak lawan untuk berkonsentrasi pada kasus Anda
- ◆ Buat target yang tinggi pada proposal Anda; namun ingat bahwa target yang tidak realistis dapat membuat negosiasi menjadi gagal
- ◆ Menyatakan kondisi-kondisi secara spesifik dimana Anda dapat menerima suatu proposal atau membuat suatu konsesi
- ◆ Coba untuk lebih kreatif dalam pengajuan proposal tuntutan atau penawaran (misalnya dalam negosiasi mengenai upah, daripada tetap bertahan pada kemikian upah sebesar X persen, Anda dapat mempertimbangkan bonus dari perusahaan, jangka waktu untuk melihat kembali tingkatan gaji, cara pembayaran upah, tunjangan-tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan dan asuransi, makan siang gratis di tempat kerja, harga yang rendah dalam membeli produk perusahaan, kemungkinan untuk memperoleh bagian saham perusahaan, dsb.)

## **MEMBUAT KONSESI**

- ◆ Konsesi selalu harus diperjualbelikan; jarang sekali konsesi diberikan tanpa memperoleh sesuatu sebagai gantinya
- ◆ Coba untuk menukar konsesi Anda sesuatu yang nilainya sama atau lebih tinggi
- ◆ Jika Anda menawarkan konsesi pertama, konsesi tersebut harus kecil dan bersifat sementara. Hal ini mencegah:
  - menimbulkan kesan bahwa Anda memberikan lebih banyak dari yang Anda miliki
  - habisnya ruang konsesi yang Anda miliki
- ◆ Membuat konsesi pertama tidak boleh dilihat sebagai tanda kelemahan
- ◆ Tentukan tanggat waktu untuk menanggapi tawaran konsesi
- ◆ Perjelas bahwa konsesi yang Anda buat adalah penawaran saat itu dan tidak dapat menjadi standar untuk negosiasi di masa mendatang
- ◆ Jangan terlalu cepat menerima konsesi dari pihak lawan, untuk menghindari kesan bahwa mereka telah menawarkan terlalu banyak
- ◆ Jika membuat konsesi, jangan menyimpang dari bahasan pokok dalam negosiasi

## **D. Penutup dan Kesepakatan**

Dalam tahap ini, kedua belah pihak mencari kesepakatan yang dapat mereka terima dan hasil MENANG – MENANG.

Anda harus:

- ◆ sangat jelas apa yang sebenarnya telah disepakati
- ◆ mengajukan pertanyaan untuk memastikan bahwa Anda berbicara tentang hal yang sama
- ◆ mendefinisikan lingkup kesepakatan (mis. Berlaku untuk siapa)
- ◆ menulis apa saja yang telah disepakati, kondisi-kondisi yang harus dipenuhi sebelum kesepakatan tersebut berlaku
- ◆ mulai dengan kesepakatan setelah Anda puas dan pasti bahwa kesepakatan itu jelas dan tidak bermakna ganda
- ◆ memastikan bahwa apa yang disepakati berhubungan dengan kerangka waktu tertentu (tanggal berlaku dan jangka waktu kesepakatan)
- ◆ menyetujui konsekuensi jika ada salah satu pihak yang melanggar kesepakatan tersebut
- ◆ mempersiapkan prosedur penyelesaian perselisihan
- ◆ memastikan bahwa sebuah kesepakatan untuk periode yang tidak ditentukan dapat menyebabkan beragamnya pelaksanaan kesepakatan tersebut di masa mendatang
- ◆ tindak-lanjuti kesepakatan negosiasi setelah ditandatangani untuk memastikan pelaksanaannya

**Dalam fase penutup negosiasi, situasi berubah  
Dari 'kami' dan 'mereka' menjadi 'kita'**



## 6. Deadlock (Negosiasi yang Menemui Jalan Buntu)

Suatu *deadlock* bukanlah suatu situasi KALAH-KALAH. *Deadlock* terjadi jika kedua belah pihak memaksakan diri untuk bergerak di luar batas posisi tertentu yang telah ditentukan. Dalam situasi *deadlock*, hasil akhir dari negosiasi biasanya ditentukan dalam ketegangan.

Sebelum meminta bantuan dari pihak ketiga yang independen (seorang konsiliator atau arbitrator), Anda pertimbangkan hal-hal berikut untuk mengakhiri *deadlock* yang terjadi:

- ◆ Coba untuk mengerti mengapa pihak lawan berkata TIDAK
- ◆ Cari masalah-masalah baru yang dapat dijadikan konsesi (dari Anda sendiri dari pihak lawan)
- ◆ Coba untuk menyetujui untuk menepikan pokok-pokok bahasan yang spesifik untuk sementara waktu untuk melanjutkan negosiasi tentang pokok bahasan yang lain
- ◆ Jika memungkinkan, konsesi yang telah disepakati dapat ditawarkan untuk ditukar
- ◆ Pertimbangkan kemungkinan untuk menukar sekelompok konsesi-konsesi kecil untuk sebuah konsesi yang lebih besar dan lebih penting
- ◆ Dimana masih memungkinkan untuk negosiasi lebih lanjut:
  - jangan memperluas lingkup bahasan yang mungkin tengah diperselisihkan
  - jangan unkit kembali perselisihan lama
  - jangan mempublikasikan posisi Anda ke pihak ketiga untuk mengamankan dukungan

## 7.

# Gaya-gaya dalam Negosiasi

Sebelum menentukan gaya negosiasi yang Anda gunakan, pertimbangkan lebih dahulu hal-hal sebagai berikut:

- ◆ Hubungan dengan pihak lawan untuk jangka panjang atau saat itu saja
- ◆ Kekuatan dan kelebihan pihak lawan
- ◆ Kekuatan dan kelebihan posisi tim Anda
- ◆ Penting atau tidaknya mencapai suatu kesepakatan

### A. Negosiasi Kooperatif

- ◆ Menciptakan suasana saling menghargai dan percaya
- ◆ Memperjelas dari awal bahwa Anda menginginkan hasil MENANG-MENANG
- ◆ Mulai dengan mengidentifikasi masalah sebelum mengidentifikasi pemecahan
- ◆ Mulai dengan masalah-masalah yang mudah untuk dicapai kesepakatannya
- ◆ Bila mungkin, buat beberapa konsesi kecil yang dibagi pembahasannya dalam negosiasi dibandingkan dengan sebuah konsesi besar
- ◆ Hindari bahasa dan postur tubuh yang defensif
- ◆ Bersikap fleksibel

### B. Negosiasi Kompetitif

Negosiasi kompetitif jarang sekali dapat diterima dan hanya mungkin terjadi jika Anda memiliki posisi yang sangat kuat. Anda harus sadar akan konsekuensi jangka panjang dari negosiasi seperti ini, misalnya saja dalam negosiasi berikutnya pemegang kekuasaannya akan beralih tangan.

Namun demikian, Anda mungkin harus menggunakan gaya ini jika pihak lawan jelas-jelas tidak menginginkan negosiasi kooperatif:

- ◆ Dari awal tegaskan komitmen Anda terhadap posisi yang telah Anda tentukan
- ◆ Indikasikan konsekuensinya jika Anda tidak memperoleh apa yang Anda inginkan

- ♦ Siapkan konsesi-konsesi yang tidak penting untuk Anda, tetapi yang menghindari pihak lawan dari kehilangan muka

Bagaimana **reaksi Anda** terhadap taktik MENANG-KALAH ?

- ♦ Jangan terpancing emosi
- ♦ Tanya pihak lawan alasan mereka untuk menentukan posisi tertentu
- ♦ Tekankan konsekuensi jika kesepakatan gagal kepada pihak lawan
- ♦ Coba untuk meningkatkan rasa saling menghargai dan gunakan pendekatan penyelesaian masalah bersama
- ♦ Ambil posisi yang sama kuatnya jika tidak mungkin dicapai rasa saling menghargai dan pendekatan penyelesaian masalah bersama. Menghadapi seorang negosiator yang kompetitif, tidak ada gunanya menggunakan pendekatan kooperatif

**Perundingan posisional akan menjurus ke arah hubungan yang negatif antara pihak-pihak yang bernegosiasi dan menghasilkan perundingan buntu, bukan kesepakatan**

## 8.

## Membuat Catatan & Dokumentasi

Dalam proses negosiasi, catatan dan dokumentasi mempunyai arti yang penting sekali:

- ◆ Buat catatan dari tiap-tiap tahap proses negosiasi (termasuk pembicaraan telepon dan pertemuan-pertemuan informal)
- ◆ Catat pokok-pokoknya saja, tidak usah merekam tiap kata kecuali jika perlu
- ◆ Gunakan warna pena yang berbeda untuk masing-masing pihak
- ◆ Catat dengan cermat siapa mengatakan apa
- ◆ Catat jika diperlukan aksi lebih lanjut (mis. pembuatan saldo perusahaan) dan siapa yang akan mengerjakannya
- ◆ Susun catatan dengan rapi (mis. garisbawahi judul) agar Anda dapat dengan mudah membaca dan mencari informasi
- ◆ Beri ruang yang cukup untuk menambahkan hal-hal rinci
- ◆ Dalam melaporkan proses negosiasi ada tiga bagian yang harus Anda susun: pendahuluan, inti laporan dan kesimpulan
- ◆ Catat kesepakatan-kesepakatan sementara dan dorong masing-masing pihak untuk memulainya

Buat catatan yang tepat tentang siapa mengatakan apa dalam tiap tahap proses negosiasi.

## 9.

## Pernyataan Pers

Dalam membuat pernyataan pers, ingat hal-hal berikut:

- ◆ Anda harus ingat bahwa tugas seorang wartawan adalah mengumpulkan informasi, entah dari Anda maupun dari orang lain. Karena itu, lebih baik jika Anda sendiri yang memberikan informasi dan menghindari spekulasi.
- ◆ Anda harus ingat bahwa pernyataan pers yang diberikan terlalu cepat dapat merusak negosiasi, khususnya dalam situasi dimana tercapai kesepakatan sementara antara kedua belah pihak; namun, misalnya, pihak serikat pekerja perlu atau ingin memperoleh persetujuan dari anggotanya
- ◆ Coba untuk membuat pernyataan bersama dengan pihak lawan
- ◆ Selama negosiasi berlangsung, buat pernyataan yang tidak mengikat, seperti:
  - “Ya, memang telah ada pertemuan”
  - “Telah terjadi tukar pandangan dan pendapat”
  - “Kami telah melakukan diskusi”
  - “Kami telah menjadwalkan pertemuan lanjutan”
- ◆ Setelah negosiasi, Anda dapat memberikan beberapa informasi yang melatarbelakangi proses negosiasi

Dalam memberikan reaksi kepada pers, penting sekali untuk berpikir sebelum Anda berbicara dan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan konsekuensi pembicaraan Anda:

- ◆ Jika Anda didekati melalui telepon, katakan bahwa Anda akan menelepon kembali (dan lakukanlah !)
- ◆ Beri jawaban atas pertanyaan yang diajukan saja, kecuali jika Anda ingin memberikan informasi tambahan
- ◆ Jangan berbohong
- ◆ Hindari penggunaan ekspresi “no comment”, karena ini mengesankan ada hal yang Anda tutupi
- ◆ Pastikan bahwa wartawan tersebut mengerti apa yang Anda katakan, karena mungkin ada yang kurang memahami tentang hubungan industrial dan menyalahartikan informasi

- ◆ Jangan gugup jika semua terdiam, karena ini seringkali digunakan sebagai taktik agar Anda mengatakan lebih banyak dari yang Anda rencanakan
  
- ◆ Dalam menyusun siaran pers, konsentrasikan pada:
  - Apa yang terjadi ?
  - Oleh siapa ?
  - Di mana ?
  - Kapan ?
  - Mengapa ?

**Gunakan kalimat-kalimat pendek yang mengandung satu gagasan pokok**

**Hindari penggunaan jargon dan singkatan-singkatan**

**Beri tanggal pada siaran pers**

**Pemilihan waktu yang buruk dalam  
mengeluarkan pernyataan pers dapat  
memperburuk hubungan dengan pendukung  
anda di tingkat dasar dan membuat semua  
negosiasi lanjutan menjadi lebih sulit**