

NEGOSIASI BISNIS

**Strategi, Teknik, dan Praktik dalam
Dunia Usaha**

Vivin Sulistyowati
Agustin Amborowati



PT. GHANI PRESS GROUP

NEGOSIASI BISNIS

Strategi, Teknik, dan Praktik dalam Dunia Usaha

Penulis:

Vivin Sulistyowati dan Agustin Amborowati

Desain Cover:

Umar Khasan

Layouter:

Rizki Baehtiar Afandi

Editor Naskah:

Darul Islam, SE., M.M.

Anggota IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan
(KDT)

Sulistyowati, Vivin & Agustin Amborowati

Negosiasi bisnis: strategi, teknik, dan praktik
dalam dunia usaha 2026 / penulis, Sulistyowati,
Vivin & Agustin Amborowati, Lamongan: PT. Ghani
Press Group, 2026.

V + 172 hlm; 14,8 x 21 cm

ISBN 978-634-97317-3-7 (PDF)

1. Negosiasi dalam bisnis

I. Judul

2. Manajemen konflik

638.092 [23]

3. Manajemen krisis

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- a. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas terselesaikannya buku referensi "NEGOSIASI BISNIS Strategi, Teknik, dan Praktik dalam Dunia Usaha".

Negosiasi merupakan salah satu kompetensi yang paling sering dipraktikkan namun paling jarang dipelajari secara sistematis oleh pelaku bisnis. Buku referensi ini disusun untuk menjembatani kesenjangan tersebut, ditujukan bagi mahasiswa yang menempuh mata kuliah Negosiasi Bisnis maupun praktisi, yaitu di bidang pengadaan, penjualan, sumber daya manusia, atau manajemen strategis, yang ingin memperdalam pemahaman teoretis di balik praktik negosiasi yang mereka jalani sehari-hari.

Sesuai judulnya, Negosiasi Bisnis: Strategi, Teknik, dan Praktik dalam Dunia Usaha, pembahasan disusun mengikuti tiga kata kunci tersebut sebagai alur utama: dimulai dari strategi (landasan teori, elemen struktural, dan pilihan strategis), dilanjutkan teknik (keterampilan taktis, komunikasi, dan psikologi negosiasi), dan diakhiri praktik (penerapan pada berbagai konteks dunia usaha nyata, dilengkapi studi kasus aktual seperti negosiasi tarif dagang Indonesia dan Amerika Serikat, merger dan akuisisi korporasi domestik, serta negosiasi penetapan upah minimum).

Setiap tabel dalam buku ini disertai judul untuk memudahkan penelusuran, sementara Daftar Pustaka gabungan di bagian akhir buku memudahkan penelusuran sumber rujukan lintas bab. Penulis menyadari bahwa kajian negosiasi terus berkembang, sehingga buku ini disusun bukan sebagai kumpulan resep yang kaku, melainkan kerangka berpikir yang diharapkan terus diperkaya melalui pengalaman dan refleksi pembaca sendiri dalam mempraktikkannya.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini, dan berharap buku referensi ini bermanfaat bagi pengembangan kompetensi negosiasi bisnis, baik di lingkungan akademik maupun dunia usaha di Indonesia.

Surakarta, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
BAB II	
KONSEP DASAR DAN TEORI NEGOSIASI BISNIS	11
BAB III	
ELEMEN DAN STRUKTUR NEGOSIASI	25
BAB IV	
STRATEGI NEGOSIASI: PENDEKATAN DISTRIBUTIF DAN INTEGRATIF	39
BAB V	
PERENCANAAN DAN PERSIAPAN NEGOSIASI BISNIS	49
BAB VI	
TEKNIK DAN TAKTIK NEGOSIASI PRAKTIS.....	61
BAB VII	
KOMUNIKASI DAN KETERAMPILAN INTERPERSONAL DALAM NEGOSIASI.....	69
BAB VIII	
PSIKOLOGI DAN BIAS KOGNITIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN NEGOSIASI.....	79

BAB IX	
KEKUASAAN, PENGARUH, DAN PERSUASI DALAM NEGOSIASI	87
BAB X	
NEGOSIASI LINTAS BUDAYA DAN BISNIS INTERNASIONAL.....	95
BAB XI	
NEGOSIASI MERGER, AKUISISI, DAN KEMITRAAN STRATEGIS	103
BAB XII	
NEGOSIASI HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KETENAGAKERJAAN	111
BAB XIII	
NEGOSIASI PENGADAAN, RANTAI PASOK, DAN PENJUALAN B2B	119
BAB XIV	
NEGOSIASI MULTIPIHAK DAN DINAMIKA TIM NEGOSIASI	127
BAB XV	
ETIKA DAN ASPEK LEGAL DALAM NEGOSIASI BISNIS	135
BAB XVI	
NEGOSIASI DI ERA DIGITAL	143

BAB XVII

EVALUASI DAN PENUTUP: MEMBANGUN NEGOSIATOR BISNIS YANG ANDAL	151
DAFTAR PUSTAKA.....	159
BIODATA PENULIS.....	169



PT GHANI PRESS GROUP

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

BAB I

PENDAHULUAN

➤ Definisi dan Ruang Lingkup Negosiasi Bisnis

Negosiasi merupakan salah satu fenomena paling mendasar dalam interaksi manusia, dan dalam konteks dunia usaha, negosiasi menjadi mekanisme utama yang memungkinkan dua pihak atau lebih dengan kepentingan yang berbeda, dan kadang berlawanan, untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Para ahli telah merumuskan definisi negosiasi dari berbagai sudut pandang, yang meskipun berbeda penekanan, saling melengkapi satu sama lain.

Beberapa definisi negosiasi dari literatur akademik:

Tabel 1.1. Definisi Negosiasi Menurut Berbagai Ahli

Sumber	Definisi Inti	Penekanan Utama
Lewicki, Saunders, & Barry (2015)	Proses pengambilan keputusan <i>interpersonal</i> yang diperlukan setiap kali seseorang tidak dapat mencapai tujuannya secara sepihak	Kondisi interdependensi antarpihak
Thompson (2015)	Proses pengambilan keputusan	Alokasi sumber daya yang terbatas

Sumber	Definisi Inti	Penekanan Utama
	<i>interpersonal</i> yang memungkinkan dua pihak atau lebih menyepakati cara mengalokasikan sumber daya yang terbatas	
Fisher, Ury, & Patton (1991)	Komunikasi dua arah yang dirancang untuk mencapai kesepakatan ketika kedua pihak memiliki kepentingan yang sama dan kepentingan lain yang saling bertentangan	Ruang kepentingan bersama di tengah perbedaan

Ketiga definisi ini, meskipun dirumuskan oleh penulis berbeda pada dekade yang berbeda pula, memiliki benang merah yang konsisten: negosiasi selalu melibatkan lebih dari satu pihak yang saling bergantung, dan selalu berorientasi pada pencapaian suatu bentuk kesepakatan, yaitu betapapun kecil atau informalnya kesepakatan tersebut. Konsistensi ini penting digarisbawahi karena dalam percakapan sehari-hari,

istilah “negosiasi” sering direduksi maknanya menjadi sekadar “tawar-menawar harga”, padahal cakupannya jauh lebih luas, termasuk negosiasi mengenai pembagian tanggung jawab proyek antartim, negosiasi jadwal kerja dengan atasan, atau negosiasi syarat kerja sama riset antarlembaga pendidikan, yang seluruhnya memenuhi definisi di atas meski tidak melibatkan pertukaran uang secara langsung.

Definisi Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) negosiasi pada dasarnya lahir dari kondisi interdependensi (*interdependence*), yaitu situasi ketika hasil yang diperoleh satu pihak dipengaruhi oleh keputusan pihak lain. Definisi Thompson (2015) relevan secara khusus dalam konteks bisnis, karena hampir seluruh transaksi komersial, mulai dari penetapan harga, penyusunan kontrak kerja sama, hingga pembagian saham dalam merger, pada dasarnya adalah persoalan alokasi sumber daya terbatas. Sementara itu, definisi Fisher, Ury, dan Patton (1991) penting karena menekankan bahwa negosiasi yang efektif tidak selalu berarti pertentangan penuh (*zero-sum*), melainkan dapat mengandung ruang kepentingan bersama yang dapat dieksplorasi untuk menciptakan nilai tambah bagi kedua belah pihak.

Ruang lingkup negosiasi bisnis sangat luas dan dapat dipetakan berdasarkan beberapa dimensi:

- a. Berdasarkan jangka waktu: negosiasi transaksional-jangka pendek (misalnya negosiasi harga jual-beli) vs. negosiasi strategis-jangka panjang (misalnya

negosiasi merger dan akuisisi, kemitraan strategis, atau hubungan industrial).

- b. Berdasarkan tingkatan pihak: *interpersonal* (antarindividu), *intraorganizational* (antarunit dalam satu organisasi), *interorganizational* (antarorganisasi), hingga negosiasi lintas negara (perdagangan internasional).
- c. Berdasarkan keterlibatan pihak ketiga: negosiasi murni bilateral, hingga negosiasi yang melibatkan mediator atau arbiter.

Terkait dimensi terakhir ini, Goodpaster (1993), melalui “Panduan Negosiasi dan Mediasi” yang disusun dalam kerangka proyek ELIPS (*Economic Law and Improved Procurement Systems*), menempatkan negosiasi sebagai satu metode dalam satu spektrum bersama mediasi dan arbitrase. Negosiasi memberikan kendali penuh kepada para pihak yang berkonflik tanpa keterlibatan pihak ketiga, mediasi melibatkan fasilitator, sedangkan arbitrase melibatkan pihak pemutus yang keputusannya mengikat.

Dengan demikian, negosiasi bisnis dapat dipahami sebagai proses komunikasi dan pengambilan keputusan yang terstruktur, yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam konteks aktivitas usaha, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang mengalokasikan sumber daya, hak, dan kewajiban secara dapat diterima oleh seluruh pihak yang terlibat. Pemahaman terhadap ruang lingkup yang luas ini penting, karena strategi, teknik, dan taktik negosiasi yang tepat akan sangat bergantung pada konteks spesifik di mana negosiasi tersebut berlangsung.

➤ **Negosiasi sebagai Keterampilan Manajerial Inti**

Kemampuan bernegosiasi bukan sekadar keterampilan pendukung, melainkan salah satu kompetensi manajerial inti yang menentukan efektivitas seorang manajer dalam menjalankan fungsinya. Mintzberg (1973), "*The Nature of Managerial Work*", mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori besar:

- a. Peran *interpersonal*, yaitu figurehead, leader, dan liaison
- b. Peran informasional, yaitu monitor, disseminator, dan spokesperson
- c. Peran keputusan (*decisional roles*), yaitu *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator*, dan *negotiator*

Mintzberg (1973) secara eksplisit menempatkan peran negosiator (*negotiator role*) sebagai salah satu peran fundamental yang harus dijalankan setiap manajer, sejajar dengan peran wirausahawan dan pengalokasi sumber daya. Negosiasi bukanlah aktivitas insidental, melainkan bagian yang melekat secara struktural dalam pekerjaan manajerial sehari-hari, baik dalam bentuk negosiasi formal seperti perundingan kontrak, maupun negosiasi informal seperti alokasi anggaran antarunit kerja.

Pandangan ini diperkuat oleh Lax dan Sebenius (1986) melalui konsep "*the manager as negotiator*". Lax dan Sebenius (1986) manajer menghabiskan sebagian besar waktu kerjanya dalam aktivitas yang bersifat negosiatif, baik disadari maupun tidak. Lax dan Sebenius (1986)

menekankan bahwa negosiasi bisnis yang efektif menuntut manajer mampu menyeimbangkan dua orientasi yang sering dianggap bertentangan:

- a. Menciptakan nilai bersama (*creating value*) melalui kolaborasi.
- b. Mengklaim bagian nilai tersebut (*claiming value*) secara proporsional bagi pihak yang diwakilinya.

Signifikansi negosiasi sebagai kompetensi manajerial ini semakin nyata ketika dicermati skala dan dampak negosiasi bisnis kontemporer. Sebagai ilustrasi, proses negosiasi tarif dagang antara Indonesia dan Amerika Serikat sepanjang tahun 2025, yang melibatkan tim negosiator lintas kementerian di bawah koordinasi Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, menunjukkan bagaimana kompetensi negosiasi tingkat tinggi dapat berdampak langsung terhadap daya saing industri nasional, termasuk keberlangsungan jutaan lapangan kerja di sektor manufaktur padat karya.

Kompetensi negosiasi relevan lintas fungsi bisnis, antara lain:

- a. Staf pengadaan yang menegosiasikan kontrak dengan pemasok
- b. Manajer sumber daya manusia yang menegosiasikan hubungan industrial
- c. Tim penjualan yang menegosiasikan syarat dan harga dengan klien
- d. Pimpinan perusahaan yang menegosiasikan kemitraan strategis atau transaksi merger dan akuisisi

- e. Tim negosiator pemerintah yang mewakili kepentingan nasional dalam perundingan dagang

Skala dampak dari berbagai contoh di atas membuktikan bahwa kompetensi negosiasi tidak hanya relevan bagi individu pelaku bisnis, tetapi juga menjadi salah satu penentu keberhasilan strategi perusahaan maupun perekonomian secara lebih luas.

➤ **Perkembangan Negosiasi: dari Klasik ke Kontemporer**

Kajian akademik mengenai negosiasi telah berkembang melalui beberapa fase penting yang mencerminkan pergeseran pendekatan, dari yang bersifat formal-matematis, menuju pendekatan yang lebih perilaku (*behavioral*), dan pada akhirnya terintegrasi dalam kerangka analisis keputusan kontemporer.

Ikhtisar perkembangan negosiasi:

Tabel 1.2. Perkembangan Negosiasi dari Klasik ke Kontemporer

Periode/Fase	Tokoh & Karya	
	Kunci	Kontribusi Utama
Fondasi matematis (1940-an)	Von Neumann & Morgenstern (1944)	Teorema <i>minimax</i> ; negosiasi sebagai permainan strategis
Perluasan ke tawar-menawar	Nash (1950)	Solusi <i>Nash bargaining</i> untuk

Periode/Fase	Tokoh & Karya Kunci	Kontribusi Utama
kooperatif (1950-an)		permainan non-zero-sum
Pendekatan perilaku (1960-an)	Walton & McKersie (1965)	Pembedaan <i>distributive</i> vs <i>integrative bargaining</i>
Analisis keputusan (1980-an)	Raiffa (1982); Sebenius (1992)	<i>Negotiation analysis</i> , yaitu menjembatani rasionalitas dan realitas perilaku
Psikologi & bias kognitif (1979 hingga 1990-an)	Kahneman & Tversky (1979); Neale & Bazerman (1991); Bazerman & Neale (1992)	<i>Prospect theory</i> ; bias <i>anchoring</i> , <i>overconfidence</i> , <i>framing effect</i>
Praktik dan pedagogi (1980 hingga 1990-an)	Fisher, Ury, & Patton (1991)	<i>Principled negotiation</i> ; konsep BATNA
Sintesis kontemporer (2000-an hingga kini)	Lewicki, Saunders, & Barry (2015); Thompson (2015)	Integrasi seluruh tradisi + isu lintas budaya dan digital

Fase awal negosiasi banyak dipengaruhi oleh teori permainan (*game theory*) yang diperkenalkan oleh Von Neumann dan Morgenstern (1944) dalam “*Theory of Games and Economic Behavior*”. Kerangka ini memandang negosiasi sebagai permainan strategis antara aktor-aktor rasional yang berupaya memaksimalkan keuntungan

masing-masing. Nash (1950), melalui artikelnya "*The Bargaining Problem*", memperluas kerangka ini ke permainan *non-zero-sum* yang lebih relevan bagi konteks bisnis, dengan merumuskan solusi tawar-menawar berdasarkan asumsi rasionalitas kedua pihak.

Fase berikutnya ditandai pergeseran menuju pendekatan perilaku yang lebih memperhatikan dinamika sosial dan psikologis. Walton dan McKersie (1965), melalui "*A Behavioral Theory of Labor Negotiations*", memperkenalkan perbedaan yang hingga kini menjadi kerangka fundamental studi negosiasi, yaitu antara *distributive bargaining* dan *integrative bargaining*, yaitu kerangka yang akan dibahas lebih mendalam pada Bab II dan Bab IV. Perkembangan selanjutnya oleh Raiffa (1982) melalui pendekatan *negotiation analysis* menjembatani ketegangan antara model teori permainan yang normatif-rasional dengan realitas perilaku negosiator yang tidak selalu rasional, sebagaimana kemudian ditinjau secara komprehensif oleh Sebenius (1992).

Sumbangan penting bagi pemahaman aspek psikologis negosiasi diberikan oleh Kahneman dan Tversky (1979) melalui *prospect theory*, yang menjadi landasan bagi karya Neale dan Bazerman (1991) serta Bazerman dan Neale (1992) dalam mengidentifikasi berbagai bias kognitif yang memengaruhi kualitas keputusan negosiator. Pada level praktis, karya Fisher, Ury, dan Patton (1991) melalui pendekatan *principled negotiation* berhasil menjembatani kajian akademik dengan praktik sehari-hari, memperkenalkan konsep

BATNA yang kini menjadi kosakata standar dunia bisnis. Perkembangan kontemporer, sebagaimana disintesis dalam Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) serta Thompson (2015), kini mengintegrasikan seluruh tradisi tersebut sekaligus memperluas cakupannya ke isu negosiasi lintas budaya, multipihak, dan berbantuan teknologi digital. Di Indonesia, perkembangan kajian dan praktik negosiasi turut diwarnai oleh upaya adaptasi kerangka internasional ke dalam konteks lokal, sebagaimana tercermin dalam karya Goodpaster (1993).

BAB II

KONSEP DASAR DAN TEORI

NEGOSIASI BISNIS

➤ Negosiasi sebagai Proses Komunikasi dan Pengambilan Keputusan

Negosiasi dapat dipahami secara utuh melalui dua lensa yang saling melengkapi, yaitu negosiasi sebagai proses komunikasi dan negosiasi sebagai proses pengambilan keputusan. Kedua lensa ini tidak saling meniadakan, melainkan menjelaskan dua sisi dari fenomena yang sama: substansi apa yang diperjuangkan (pengambilan keputusan) dan bagaimana substansi tersebut dipertukarkan antarpihak (komunikasi).

Tabel 2.1. Perspektif Komunikasi dan Pengambilan Keputusan dalam Negosiasi

Perspektif	Fokus Kajian	Tokoh Kunci	Implikasi Praktis
Komunikasi	Bagaimana makna, kepentingan, dan hubungan dikonstruksi melalui pertukaran pesan	Putnam & Poole (1987); Putnam & Roloff (1992)	<i>Framing</i> , pola resiprositas konsesi, pengelolaan kesan

Perspektif	Fokus Kajian	Tokoh Kunci	Implikasi Praktis
Pengambilan keputusan	Bagaimana negosiator memilih di antara alternatif dalam kondisi ketidakpastian	Simon (1947); Raiffa (1982)	Rasionalitas terbatas, kebutuhan kerangka analisis keputusan

Dari perspektif komunikasi, Putnam dan Poole (1987), dalam bab mereka mengenai konflik dan negosiasi pada *"Handbook of Organizational Communication"*, menegaskan bahwa negosiasi pada hakikatnya adalah aktivitas komunikatif, di mana makna, kepentingan, dan hubungan antarpihak tidak hadir begitu saja sebagai fakta yang tetap, melainkan dikonstruksi secara dinamis melalui pertukaran pesan verbal maupun nonverbal sepanjang proses berlangsung. Pandangan ini mengoreksi asumsi yang terlalu sederhana bahwa negosiasi hanyalah pertukaran tawaran (*offers*) yang telah terbentuk sempurna sebelum proses dimulai, yaitu cara suatu tawaran diucapkan, dibingkai (*framing*), dan direspons, ikut membentuk bagaimana kepentingan itu sendiri dipahami dan dinegosiasikan. Putnam dan Roloff (1992), pola interaksi, termasuk pola resiprositas dalam pertukaran konsesi, penggunaan bahasa persuasif, serta pengelolaan kesan (*impression management*), menentukan lintasan dan hasil suatu negosiasi, tidak kalah penting dari substansi kepentingan ekonomi yang dipertukarkan.

Dari perspektif pengambilan keputusan, negosiasi dipandang sebagai proses keputusan yang dilakukan dalam kondisi ketidakpastian dan keterbatasan informasi. Simon (1947), pengambil keputusan, termasuk negosiator, tidak mampu memproses seluruh informasi yang relevan secara sempurna, sehingga cenderung mencari solusi yang memuaskan (*satisficing*) alih-alih solusi yang benar-benar optimal. Konsep ini menjadi landasan penting untuk memahami mengapa negosiator sering membuat keputusan berdasarkan informasi tidak lengkap, heuristik, atau pengalaman masa lalu. Raiffa (1982), melalui pendekatan *negotiation analysis*, berupaya menjembatani keterbatasan ini dengan menyediakan kerangka analisis keputusan yang membantu negosiator membuat pilihan yang lebih sistematis meskipun berada dalam kondisi informasi yang tidak lengkap.

Sintesis antara kedua perspektif tersebut tercermin dalam definisi Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) maupun Thompson (2015), yang secara konsisten mendefinisikan negosiasi sebagai proses pengambilan keputusan *interpersonal*, yaitu frasa yang secara sengaja menggabungkan dimensi keputusan (*decision*) dengan dimensi relasional-komunikatif (*interpersonal*). Implikasi praktisnya: kualitas komunikasi, yaitu kejelasan penyampaian, kemampuan mendengar aktif, pembimbingan isu yang tepat, secara langsung memengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan, baik melalui akurasi informasi mengenai kepentingan pihak lawan maupun

berkurangnya risiko kesalahpahaman yang memicu jalan buntu (*impasse*).

➤ Pendekatan *Distributive Bargaining* vs *Integrative Negotiation*

Kerangka pembeda paling fundamental dalam teori negosiasi adalah perbedaan antara *distributive bargaining* dan *integrative bargaining*, sebagaimana pertama kali dirumuskan secara sistematis oleh Walton dan McKersie (1965) dalam "*A Behavioral Theory of Labor Negotiations*". Walton dan McKersie (1965) mengidentifikasi empat subproses yang terjadi dalam negosiasi:

- a. *Distributive bargaining*, yaitu tawar-menawar kompetitif dalam mengalokasikan nilai yang tetap
- b. *Integrative bargaining*, yaitu negosiasi kolaboratif yang menciptakan nilai tambah bagi kedua pihak
- c. *Attitudinal structuring*, yaitu pembentukan sikap dan hubungan antarpihak
- d. *Intraorganizational bargaining*, yaitu negosiasi internal masing-masing pihak untuk menyelaraskan posisi sebelum berhadapan dengan pihak lawan

Meskipun dirumuskan dalam konteks hubungan industrial, kerangka ini kemudian diadopsi secara luas sebagai fondasi teori negosiasi bisnis pada umumnya.

Distributive bargaining merujuk pada situasi negosiasi kompetitif, di mana kedua pihak mengalokasikan nilai yang jumlahnya tetap (*fixed-pie assumption*), sehingga keuntungan salah satu pihak secara

langsung berarti kerugian pihak lain (mendekati *zero-sum*). Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) menjelaskan bahwa dalam pendekatan ini, negosiator cenderung menyembunyikan informasi mengenai *resistance point* mereka, menggunakan taktik jangkar (*anchoring*) melalui tawaran pembuka yang agresif, serta memberikan konsesi secara bertahap untuk menggeser *settlement range* ke arah yang lebih menguntungkan. Pendekatan ini umumnya sesuai untuk negosiasi bernilai tunggal (*single-issue*), bersifat transaksional dan tidak berulang.

Integrative bargaining berangkat dari asumsi bahwa nilai yang dipertukarkan dapat diperluas (*expandable-pie assumption*) melalui kolaborasi, sehingga kedua pihak dimungkinkan memperoleh hasil yang saling menguntungkan. Pruitt (1981), dalam “*Negotiation Behavior*”, mengidentifikasi beberapa strategi konkret untuk mencapai kesepakatan integratif:

Tabel 2.2. Strategi dalam *Integrative Bargaining*

Strategi	Cara Kerja
<i>Logrolling</i>	Saling menukar konsesi pada isu-isu yang memiliki prioritas berbeda bagi masing-masing pihak
<i>Bridging</i>	Merumuskan opsi baru yang memenuhi kepentingan mendasar kedua pihak
<i>Nonspecific compensation</i>	Memberi kompensasi pada aspek lain yang bernilai bagi pihak yang mengalah pada suatu isu
<i>Cost-cutting</i>	Mengurangi biaya yang ditanggung pihak lawan dalam menyetujui suatu tawaran

Strategi-strategi ini menuntut keterbukaan informasi mengenai kepentingan yang lebih besar dibandingkan *distributive bargaining*, karena identifikasi peluang integratif hanya dapat dilakukan apabila kedua pihak memahami prioritas dan kepentingan mendasar pihak lawan.

Untuk memahami mengapa negosiator memilih pendekatan distributif atau integratif, Pruitt dan Rubin (1986) mengembangkan *Dual Concern Model* dalam "*Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*", yang memetakan pilihan strategi berdasarkan dua dimensi, yaitu: kepedulian terhadap hasil diri sendiri dan kepedulian terhadap hasil pihak lain:

- a. *Contending*, yaitu kepedulian tinggi pada diri sendiri, rendah pada pihak lain (mendekati *distributive bargaining* murni)
- b. *Yielding*, yaitu kepedulian rendah pada diri sendiri, tinggi pada pihak lain
- c. *Avoiding*, yaitu kepedulian rendah pada kedua sisi
- d. *Compromising*, yaitu kepedulian moderat pada kedua sisi
- e. *Problem-solving*, yaitu kepedulian tinggi pada kedua sisi (mendekati *integrative bargaining* sepenuhnya)

Model ini memberikan nuansa penting: pilihan strategi negosiasi bukanlah dikotomi sederhana antara "bersaing" atau "berkolaborasi", melainkan spektrum yang dipengaruhi kombinasi motivasi terhadap kepentingan diri dan kepentingan pihak lain. Pada praktiknya, sebagaimana ditekankan Lax dan Sebenius

(1986) melalui konsep *creating value* dan *claiming value*, hampir seluruh negosiasi bisnis nyata bersifat *mixed-motive*, yaitu mengandung elemen distributif dan integratif secara simultan. Pembahasan lebih rinci mengenai kapan dan bagaimana kedua pendekatan ini diterapkan secara strategis akan diuraikan pada Bab IV.

➤ **Teori Permainan (*Game Theory*) dalam Konteks Negosiasi**

Teori permainan menyediakan landasan formal-matematis untuk menganalisis negosiasi sebagai interaksi strategis antaraktor rasional yang saling menyadari bahwa hasil yang diperoleh bergantung pada keputusan pihak lain.

Perkembangan Teori Permainan dalam Negosiasi:

Tabel 2.3. Perkembangan Teori Permainan dalam Negosiasi

Tokoh (Tahun)	Karya	Kontribusi Utama
Von Neumann & Morgenstern (1944)	<i>Theory of Games and Economic Behavior</i>	Teorema <i>minimax</i> untuk permainan <i>zero-sum</i>
Nash (1950)	<i>"The Bargaining Problem"</i>	Solusi <i>Nash bargaining</i> untuk permainan kooperatif <i>non-zero-sum</i>
Schelling (1960)	<i>The Strategy of Conflict</i>	<i>Focal point</i> dan taktik komitmen (<i>commitment tactics</i>)

Tokoh (Tahun)	Karya	Kontribusi Utama
Rubinstein (1982)	<i>"Perfect Equilibrium in a Bargaining Model"</i>	Model tawar-menawar bergilir (<i>alternating-offers</i>)
Axelrod (1984)	<i>The Evolution of Cooperation</i>	Strategi <i>tit-for-tat</i> pada permainan berulang
Camerer (2003)	<i>Behavioral Game Theory</i>	Penyimpangan sistematis dari rasionalitas penuh

Von Neumann dan Morgenstern (1944) meletakkan fondasi matematis bidang ini melalui teorema *minimax*, yang pada mulanya dirancang untuk menganalisis permainan *zero-sum*. Nash (1950) memperluas kerangka ini ke permainan kooperatif non-*zero-sum* yang lebih relevan bagi konteks negosiasi bisnis, dengan merumuskan solusi tawar-menawar Nash yang menentukan titik pembagian nilai unik berdasarkan sejumlah aksioma matematis, seperti efisiensi Pareto, simetri, dan independensi terhadap alternatif yang tidak relevan. Kerangka ini menjadi rujukan penting untuk memahami bagaimana kekuatan tawar relatif (*bargaining power*), yang salah satunya ditentukan oleh kualitas BATNA sebagaimana akan dibahas pada Bab III, memengaruhi titik kesepakatan yang secara teoretis dapat diprediksi.

Kontribusi yang sangat penting bagi aplikasi teori permainan dalam negosiasi praktis datang dari *Schelling* (1960) melalui *"The Strategy of Conflict"*. Berbeda dengan

pendekatan yang bersifat murni matematis, *Schelling* (1960) memperkenalkan konsep strategis yang lebih dekat dengan taktik negosiasi nyata:

- a. *Focal point*, yaitu solusi yang muncul secara alami dan menjadi rujukan bersama tanpa perlu komunikasi eksplisit, karena kedua pihak secara intuitif mengenalinya sebagai titik yang wajar.
- b. *Commitment tactics*, yaitu strategi mengikat diri secara kredibel pada suatu posisi (misalnya melalui pengumuman publik atau kontrak yang mengikat) untuk membuat ancaman atau penawaran lebih kredibel di mata pihak lawan.

Konsep-konsep *Schelling* ini menjelaskan secara teoretis mengapa taktik seperti pengumuman “harga akhir, tidak dapat dinegosiasikan lagi” dapat efektif, sekalipun tampak berisiko menutup ruang negosiasi lebih lanjut.

Rubinstein (1982) memformalkan proses tawar-menawar bergilir (*alternating-offers bargaining*) yang lebih menyerupai proses negosiasi riil. Model ini menunjukkan bahwa faktor diskonto (*discount factor*) yang mencerminkan besarnya biaya akibat penundaan atau ketidaksabaran masing-masing pihak memengaruhi secara signifikan titik kesepakatan yang dicapai. Implikasinya, pihak yang lebih tidak sabar atau lebih dirugikan oleh keterlambatan kesepakatan (misalnya karena tenggat waktu) cenderung berada pada posisi tawar yang lebih lemah.

Perkembangan lebih lanjut membawa teori permainan ke arah yang lebih realistis secara psikologis. Camerer (2003) negosiator dalam praktiknya secara sistematis menyimpang dari prediksi teori permainan klasik, karena dipengaruhi oleh preferensi terhadap keadilan (*fairness*), rasionalitas terbatas, dan pertimbangan sosial lain. Selain itu, Axelrod (1984) memberikan wawasan penting bagi negosiasi berulang (*repeated negotiation*), seperti kontrak pemasok jangka panjang, dengan menunjukkan bahwa strategi kooperatif sederhana seperti *tit-for-tat* dapat menjadi strategi yang stabil dan menguntungkan dalam jangka panjang, berbeda dengan asumsi permainan satu kali (*one-shot game*) yang cenderung mendorong perilaku oportunistik.

➤ **Model Proses Negosiasi: Persiapan, Tawar-Menawar, dan Penutupan**

Selain kerangka yang menjelaskan substansi strategi negosiasi, para ahli juga mengembangkan model proses yang menjelaskan tahapan yang secara umum dilalui negosiator, mulai dari sebelum pertemuan berlangsung hingga pelaksanaan kesepakatan. Greenhalgh (2001), dalam "*Managing Strategic Relationships*", mengusulkan model tujuh tahap yang secara luas dijadikan rujukan dalam negosiasi bisnis, dan juga diadopsi oleh Lewicki, Saunders, dan Barry (2015):

Tabel 2.4. Tahapan Model Proses Negosiasi

Tahap	Nama Tahap	Kluster
1	Persiapan (<i>preparation</i>)	Persiapan
2	Pembangunan hubungan (<i>relationship building</i>)	Persiapan
3	Pengumpulan informasi (<i>information gathering</i>)	Tawar-menawar
4	Penggunaan informasi (<i>information using</i>)	Tawar-menawar
5	Penawaran (<i>bidding</i>)	Tawar-menawar
6	Penutupan kesepakatan (<i>closing the deal</i>)	Penutupan
7	Pelaksanaan kesepakatan (<i>implementing the agreement</i>)	Penutupan

Tahap persiapan dan pembangunan hubungan merupakan fondasi yang menentukan keberhasilan tahap-tahap berikutnya. Pada tahap ini, kerangka *principled negotiation* Fisher, Ury, dan Patton (1991) menjadi pedoman praktis yang relevan, melalui empat prinsip utamanya:

- Memisahkan orang dari masalah (*separate the people from the problem*)
- Berfokus pada kepentingan, bukan posisi (*focus on interests, not positions*)
- Menghasilkan berbagai pilihan untuk keuntungan bersama (*generate options for mutual gain*)

- d. Bersikeras pada kriteria objektif (*insist on objective criteria*)

Keempat prinsip tersebut pada dasarnya adalah panduan operasional bagi negosiator dalam melakukan persiapan sebelum memasuki ruang tawar-menawar, termasuk merumuskan BATNA dan mengidentifikasi kepentingan mendasar yang melatari posisi masing-masing pihak (dibahas lebih rinci pada Bab III).

Tahap pengumpulan informasi, penggunaan informasi, dan penawaran secara kolektif membentuk inti dari proses tawar-menawar (*bargaining*). Pada tahap ini, pilihan antara pendekatan distributif maupun integratif (subbagian 2.2) terwujud secara konkret, misalnya melalui pola pertukaran informasi yang terbuka (mendukung pendekatan integratif) atau tertutup dan strategis (mendukung pendekatan distributif), serta melalui pola pengajuan tawaran awal dan konsesi yang dipengaruhi dinamika *anchoring* dan ZOPA.

Tahap penutupan dan pelaksanaan kesepakatan sering kurang mendapat perhatian dibandingkan tahap tawar-menawar, meskipun signifikansinya tidak kalah penting. Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) mencatat bahwa sejumlah kesepakatan yang tampak berhasil dicapai pada tahap tawar-menawar justru gagal terealisasi secara efektif pada tahap implementasi, karena kurangnya kejelasan mengenai mekanisme pelaksanaan atau antisipasi terhadap perubahan kondisi setelah kesepakatan ditandatangani.

Catatan penting: meskipun model tahapan ini disajikan secara linear, dalam praktiknya proses negosiasi jarang berjalan lurus tanpa pengulangan. Negosiator sering harus kembali ke tahap pengumpulan informasi atau bahkan tahap persiapan ketika muncul informasi baru selama tawar-menawar berlangsung, yaitu model ini lebih tepat dipahami sebagai kerangka iteratif, bukan sekuens yang kaku.

Pemahaman terhadap model proses ini menjadi jembatan penting menuju Bab III, yang akan mengulas secara lebih mendalam elemen-elemen struktural negosiasi seperti BATNA, ZOPA, serta titik target dan titik resistensi yang menjadi instrumen operasional dalam setiap tahapan proses negosiasi.

Ilustrasi Penerapan: Distributif vs Integratif dalam Satu Negosiasi

Untuk mengilustrasikan bagaimana elemen distributif dan integratif dapat hadir bersamaan dalam satu negosiasi, perhatikan contoh sederhana berikut. Sebuah perusahaan manufaktur menegosiasikan kontrak tahunan dengan pemasok kemasan. Pada isu volume pemesanan dan jadwal pengiriman, kedua pihak menemukan bahwa pemasok memiliki kapasitas produksi berlebih pada kuartal kedua namun kekurangan kapasitas pada kuartal keempat, sementara pembeli justru membutuhkan volume besar pada kuartal keempat menjelang musim penjualan puncak. Alih-alih terjebak pada tarik-menawar harga semata, kedua pihak menemukan peluang logrolling (Pruitt, 1981): pembeli bersedia menggeser

sebagian volume pemesanannya ke kuartal kedua dengan sedikit diskon, sementara pemasok memberikan prioritas kapasitas produksi penuh pada kuartal keempat tanpa biaya premium. Setelah opsi integratif ini disepakati, kedua pihak kembali bernegosiasi secara distributif mengenai harga dasar per unit, karena setelah “kue” yang tersedia diperbesar melalui penjadwalan ulang, pembagian nilai tambahan tersebut tetap memerlukan tawar-menawar mengenai siapa memperoleh porsi keuntungan efisiensi yang lebih besar. Contoh ini menegaskan kembali pengamatan Lax dan Sebenius (1986) bahwa proses menciptakan nilai (*creating value*) dan mengklaim nilai (*claiming value*) sering terjadi secara berurutan bahkan dalam satu sesi negosiasi yang sama, bukan sebagai dua strategi yang harus dipilih secara eksklusif satu sama lain.

BAB III

ELEMEN DAN STRUKTUR NEGOSIASI

➤ Pihak-Pihak dalam Negosiasi: Negotiator, Principal, dan Mediator

Sebelum mengurai elemen struktural negosiasi seperti BATNA dan ZOPA, penting untuk terlebih dahulu memahami siapa saja pihak yang secara khas terlibat dalam suatu proses negosiasi, karena struktur pihak yang berbeda akan memengaruhi dinamika dan hasil negosiasi secara signifikan. Rubin dan Brown (1975), dalam karya klasik mereka "*The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*", membedakan secara mendasar antara negosiasi yang dilakukan langsung oleh pihak yang berkepentingan (*principal*) dengan negosiasi yang dilakukan melalui perwakilan (*negotiator* sebagai *agent*). Perbedaan ini penting karena psikologi dan strategi yang digunakan seorang negosiator yang bertindak atas nama dirinya sendiri akan berbeda dengan negosiator yang bertindak sebagai wakil dari pihak lain, seperti pengacara yang menegosiasikan kontrak atas nama kliennya, atau manajer pengadaan yang menegosiasikan harga atas nama perusahaannya.

Tiga kategori pihak yang lazim ditemukan dalam negosiasi bisnis:

Tabel 3.1. Kategori Pihak dalam Negosiasi Bisnis

Peran	Definisi Singkat	Contoh dalam Bisnis
Principal	Pihak yang memiliki kepentingan langsung atas hasil negosiasi	Pemilik perusahaan, klien, direksi
Negotiator (Agent)	Pihak yang bertindak/berbicara atas nama principal	Pengacara, konsultan, manajer pengadaan, tim negosiator pemerintah
Mediator	Pihak ketiga netral yang membantu proses, tanpa kewenangan memutuskan hasil	Fasilitator perundingan, mediator hubungan industrial

Ketika Negosiator Bertindak sebagai Agent: Persoalan Keagenan

Ketika negosiator bertindak sebagai *agent* bagi *principal*, muncul dinamika yang dalam literatur manajemen dikenal sebagai masalah keagenan (*agency problem*). Eisenhardt (1989), hubungan keagenan berpotensi menimbulkan divergensi kepentingan antara *agent* dan *principal*. Mnookin, Peppet, dan Tulumello (2000), memperdalam persoalan ini dalam konteks negosiasi bisnis dan hukum. Beberapa bentuk divergensi kepentingan yang umum terjadi:

- a. Insentif waktu, yaitu agent (misalnya pengacara yang dibayar per jam) mungkin tidak memiliki dorongan yang sama untuk menyelesaikan negosiasi secepat mungkin dibandingkan principal yang menanggung biaya keterlambatan.
- b. Insentif risiko, yaitu agent mungkin lebih berani mengambil risiko (atau justru lebih menghindari) dibandingkan preferensi risiko principal yang sesungguhnya.
- c. Jarak informasi, yaitu principal sering tidak dapat memantau secara penuh apa yang sesungguhnya terjadi di meja negosiasi, sehingga bergantung pada laporan agent.
- d. Manfaat kehadiran agent, di sisi lain, agent juga membawa nilai tambah berupa keahlian teknis dan jarak emosional yang lebih objektif, sehingga persoalan keagenan bukan alasan untuk menghindari penggunaan agent, melainkan alasan untuk merancang mekanisme pengawasan dan insentif yang selaras.

Peran Mediator sebagai Pihak Ketiga

Selain negotiator dan principal, pihak ketiga yang berperan sebagai mediator sering hadir dalam negosiasi bisnis yang kompleks atau ketika proses tawar-menawar langsung mengalami jalan buntu. Kolb (1983), dalam studi etnografisnya *"The Mediators"*, menjelaskan bahwa mediator berperan bukan sebagai pihak yang memutuskan hasil akhir, berbeda dengan arbiter dalam arbitrase, melainkan sebagai fasilitator yang membantu

kedua pihak menemukan sendiri solusi yang dapat diterima bersama. Moore (2014), mengidentifikasi spektrum gaya intervensi mediator, mulai dari yang paling ringan hingga paling substantif:

- a. Fasilitatif, yaitu murni membantu kelancaran proses komunikasi antarpihak, tanpa memberikan pandangan substantif.
- b. *Reframing*, yaitu menyampaikan ulang tawaran atau pernyataan secara lebih netral agar tidak memicu reaksi defensif.
- c. Generatif, yaitu membantu mengidentifikasi opsi integratif yang belum terlihat oleh kedua pihak yang berkonflik.
- d. Evaluatif, yaitu memberikan pandangan atau rekomendasi substantif mengenai kemungkinan penyelesaian (gaya intervensi paling jauh dari peran fasilitatif murni).

Sebagaimana disinggung pada Bab I, Goodpaster (1993) menempatkan mediasi sebagai satu titik pada spektrum penyelesaian masalah yang berada di antara negosiasi murni (tanpa pihak ketiga) dan arbitrase (dengan pihak ketiga yang berwenang memutuskan). Pemahaman terhadap struktur pihak-pihak ini menjadi penting secara praktis: kegagalan memahami dinamika keagenan dapat menyebabkan *principal* memberikan otoritas yang terlalu luas kepada *agent* tanpa pengawasan memadai, atau sebaliknya, otoritas yang terlalu terbatas sehingga *agent* tidak memiliki fleksibilitas untuk mencapai kesepakatan yang optimal.

➤ **BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*)**

BATNA, akronim dari *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, merupakan salah satu konsep paling berpengaruh dalam teori dan praktik negosiasi kontemporer, yang pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Fisher, Ury, dan Patton (1991) dalam "*Getting to Yes*". BATNA merujuk pada alternatif terbaik yang dimiliki seorang negosiator apabila negosiasi yang sedang berlangsung tidak menghasilkan kesepakatan. Fisher, Ury, dan Patton (1991) menekankan bahwa BATNA berfungsi sebagai standar pembanding (*benchmark*), bukan sekadar berpatokan pada apa yang "tampak adil" secara subjektif.

Mengapa BATNA penting? Tiga fungsi utamanya:

- a. Sebagai standar evaluasi tawaran, yaitu tawaran hanya rasional untuk diterima apabila lebih baik dibandingkan BATNA; tawaran yang lebih buruk dari BATNA sebaiknya ditolak.
- b. Sebagai sumber kekuatan tawar yang independen, yaitu Watkins (2002), dalam "*Breakthrough Business Negotiation*", menekankan bahwa negosiator dengan BATNA kuat berada pada posisi yang jauh lebih kuat, terlepas dari keterampilan komunikasi atau taktik yang digunakan.
- c. Sebagai penentu batas psikologis, yaitu BATNA menjadi rujukan rasional bagi penetapan resistance point (lihat 3.4), sehingga negosiator tidak menerima

kesepakatan yang secara ekonomi lebih merugikan dibandingkan alternatif di luar meja negosiasi.

Implikasinya, salah satu langkah strategis paling penting sebelum memasuki negosiasi bukanlah semata-mata mempersiapkan argumen, melainkan secara aktif memperkuat BATNA itu sendiri. Beberapa cara memperkuat BATNA dalam praktik bisnis:

- a. Mengidentifikasi dan mengembangkan alternatif pemasok, pembeli, atau mitra lain sebelum negosiasi dimulai.
- b. Melakukan riset pasar untuk memastikan estimasi alternatif bersifat realistis, bukan hipotetis.
- c. Menjaga agar alternatif tersebut tetap “hidup” (misalnya tidak menutup opsi lain terlalu cepat) selama proses negosiasi utama masih berjalan.

Perkembangan kontemporer memperluas konsep BATNA ke situasi pasar yang lebih kompleks. Subramanian (2010), dalam *“Negotiauctions”*, menjelaskan bahwa dalam banyak transaksi bisnis modern, negosiasi bercampur dengan elemen lelang (*auction*), misalnya proses tender dengan beberapa penawar, atau akuisisi perusahaan dengan beberapa calon pembeli. Dalam situasi *negotiauctions* semacam ini, BATNA suatu pihak menjadi jauh lebih dinamis dan harus terus diperbarui sepanjang proses berlangsung, bukan hanya ditetapkan sekali pada tahap persiapan.

Kesalahan umum dalam menentukan BATNA: negosiator sering terlalu optimis menilai kualitas alternatif yang dimilikinya (*overestimating BATNA*), atau sebaliknya terlalu pesimis sehingga menerima tawaran yang sebenarnya lebih buruk daripada alternatif riil yang tersedia. Penetapan BATNA yang baik menuntut riset yang cermat, bukan sekadar keinginan atau ketakutan subjektif.

➤ **ZOPA (*Zone of Possible Agreement*)**

ZOPA, atau *Zone of Possible Agreement*, merujuk pada rentang nilai di antara titik resistensi kedua pihak yang bernegosiasi, di mana suatu kesepakatan masih memungkinkan untuk dicapai. Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) menjelaskan bahwa ZOPA terbentuk dari tumpang tindih antara titik resistensi pembeli (harga maksimum yang bersedia dibayarkan) dan titik resistensi penjual (harga minimum yang bersedia diterima).

Ilustrasi sederhana ZOPA dalam negosiasi harga:



- a. Jika resistensi maksimum pembeli (Rp 100 jt) lebih tinggi dari resistensi minimum penjual (Rp 80 jt) → terdapat ZOPA positif, kesepakatan mungkin tercapai di kisaran Rp 80 hingga 100 juta.

- b. Jika resistensi maksimum pembeli lebih rendah dari resistensi minimum penjual → tidak ada ZOPA (*negative bargaining zone*), dan secara rasional negosiasi seharusnya berakhir tanpa kesepakatan.

Konsep yang secara substansial serupa dengan ZOPA juga dikenal dalam tradisi *negotiation analysis* sebagai *contract zone*, sebagaimana digunakan oleh Raiffa (1982) dalam "*The Art and Science of Negotiation*". Perbedaan istilah ini mencerminkan dua tradisi akademik berbeda, yaitu ZOPA lebih populer dalam literatur manajemen, *contract zone* lebih umum dalam tradisi ekonomi, namun keduanya merujuk pada fenomena struktural yang identic.

Keberadaan ZOPA yang positif secara teoretis tidak serta-merta menjamin tercapainya kesepakatan dalam praktik. Bazerman dan Neale (1992), dalam "*Negotiating Rationally*", mengidentifikasi dua bias utama yang menyebabkan ZOPA positif justru terlewatkan:

- a. *Fixed-pie bias*, yaitu asumsi keliru bahwa kepentingan pihak lawan sepenuhnya bertentangan dengan kepentingan sendiri, sehingga negosiator gagal mengeksplorasi opsi integratif yang sesungguhnya memperluas nilai.
- b. *Reactive devaluation*, yaitu kecenderungan menilai suatu tawaran menjadi kurang menarik semata-mata karena diajukan oleh pihak lawan, bukan karena substansi tawaran itu sendiri berubah.

Kedua bias ini menunjukkan bahwa ZOPA secara struktural hanyalah kondisi yang memungkinkan (*necessary condition*) tercapainya kesepakatan, bukan kondisi yang menjamin (*sufficient condition*). Bagi negosiator praktis, implikasinya adalah pentingnya mengestimasi kemungkinan titik resistensi pihak lawan, yaitu melalui berbagai sinyal tidak langsung selama interaksi berlangsung, agar ZOPA yang sesungguhnya tersedia tidak terlewatkan begitu saja akibat kesalahan persepsi.

➤ **Target Point, Resistance Point, dan Reservation Price**

Untuk memahami bagaimana ZOPA terbentuk secara lebih rinci, diperlukan pemahaman terhadap tiga titik acuan yang digunakan setiap negosiator dalam merancang strategi tawar-menawarnya.

Tabel 3.2. *Target Point, Resistance Point, dan Reservation Price*

Istilah	Definisi	Fungsi	Dasar Penetapan yang Rasional
Target Point	Hasil yang secara realistis diaspirasikan /diharapkan	Acuan bagi tawaran pembuka (<i>opening offer</i>)	Riset pasar + tingkat optimisme yang masih masuk akal
Resistance Point (= <i>Reservati</i>)	Titik batas paling tidak menguntungkan	Batas untuk memutuskan menerima atau	Seharusnya setara dengan

Istilah	Definisi	Fungsi	Dasar Penetapan yang Rasional
<i>on Price / walk-away point)</i>	kan yang masih dapat diterima	meninggalkan meja negosiasi	nilai BATNA (lihat 3.2)

Lewicki, Saunders, dan Barry (2015), *target point* umumnya ditetapkan pada tingkat optimis namun tetap masuk akal, sedangkan *resistance point* secara konseptual seharusnya ditentukan langsung berdasarkan kualitas BATNA menerima tawaran yang lebih buruk dari BATNA berarti mengambil keputusan yang secara ekonomi merugikan dibandingkan alternatif yang tersedia di luar negosiasi.

Namun demikian, dalam praktiknya, penetapan *resistance point* sering menyimpang dari kalkulasi rasional berdasarkan BATNA semata. Bazerman dan Neale (1992) menunjukkan bahwa penetapan *resistance point* rentan terhadap bias *anchoring*: nilai awal yang menjadi rujukan pertama seorang negosiator, misalnya harga penawaran awal dari pihak lawan, cenderung memengaruhi secara tidak proporsional penetapan *resistance point*, meskipun secara rasional titik ini seharusnya murni ditentukan oleh nilai BATNA yang independen dari informasi yang diberikan pihak lawan.

Kim, Pinkley, dan Fragale (2005), menghubungkan ketiga elemen ini, yaitu *target point*, *resistance point*, dan BATNA, dengan konsep kekuasaan dalam negosiasi

secara lebih luas. Kekuasaan dalam negosiasi, menurut Kim, Pinkley, dan Fragale (2005), tidak semata-mata ditentukan oleh sumber daya objektif yang dimiliki suatu pihak, tetapi juga oleh persepsi kedua pihak terhadap kekuatan relatif masing-masing, yang pada gilirannya memengaruhi:

- a. Keberanian suatu pihak dalam menetapkan *target point* yang ambisius.
- b. Kesiadaannya untuk menahan *resistance point* secara tegas sepanjang proses tawar-menawar berlangsung.

Sintesis: Bagaimana Keempat Elemen Bab Ini Saling Terhubung

Keempat elemen yang dibahas pada bab ini membentuk satu kerangka analitis yang saling terkait secara berurutan:

- a. Pihak-pihak yang terlibat (3.1) menentukan siapa yang sesungguhnya memiliki kepentingan dan siapa yang berwenang mengambil keputusan.
- b. BATNA (3.2) masing-masing pihak menjadi dasar rasional penetapan *resistance point* mereka.
- c. *Resistance point* kedua pihak (3.4) menentukan apakah ZOPA (3.3) yang positif tersedia atau tidak.
- d. *Target point* (3.4) menentukan posisi awal dan aspirasi yang dibawa masing-masing pihak ke dalam ZOPA tersebut, apabila memang tersedia.

Pemahaman yang terintegrasi terhadap keempat elemen ini menjadi instrumen praktis yang harus dipersiapkan setiap negosiator bisnis sebelum memasuki

proses tawar-menawar, dan menjadi fondasi bagi pembahasan strategi negosiasi distributif maupun integratif secara lebih mendalam pada Bab IV.

Ilustrasi Perhitungan BATNA dan ZOPA

Sebagai ilustrasi numerik, misalkan sebuah perusahaan rintisan (*startup*) sedang menegosiasikan harga sewa ruang kantor. Perusahaan tersebut telah menerima penawaran alternatif dari gedung lain seharga Rp15 juta per bulan dengan fasilitas yang sedikit lebih rendah, yaitu inilah BATNA perusahaan tersebut. Dengan mempertimbangkan selisih kualitas fasilitas senilai kira-kira Rp2 juta, maka resistance point yang rasional bagi perusahaan tersebut adalah sekitar Rp17 juta per bulan untuk gedung yang sedang dinegosiasikan; di atas angka tersebut, beralih ke BATNA menjadi pilihan yang lebih rasional secara ekonomi. Di sisi lain, pemilik gedung memiliki biaya operasional dan target keuntungan minimum yang menghasilkan resistance point sebesar Rp13 juta per bulan. Karena resistance point pembeli (Rp17 juta) berada di atas resistance point penjual (Rp13 juta), tersedia ZOPA positif pada rentang Rp13, yaitu 17 juta. Target awal masing-masing pihak, misalnya Rp11 juta yang diajukan penyewa sebagai tawaran pembuka dan Rp20 juta yang diminta pemilik gedung, hanyalah posisi aspirasional yang berfungsi sebagai titik jangkar (Bab VI, 6.1), yaitu bukan cerminan resistance point yang sesungguhnya. Ilustrasi ini menunjukkan bahwa negosiator yang menyadari letak ZOPA yang sesungguhnya (Rp13, yaitu 17 juta) akan bernegosiasi jauh

lebih percaya diri dibandingkan negosiator yang hanya berpatokan pada tawaran-tawaran pembuka yang saling bertukar di permukaan.

BAB IV

STRATEGI NEGOSIASI: PENDEKATAN DISTRIBUTIF DAN INTEGRATIF

Bab ini melanjutkan pembahasan Bab II (konsep dasar distributive dan integrative bargaining) dan Bab III (BATNA, ZOPA, *target point*, *resistance point*). Jika Bab II menjelaskan apa itu strategi distributif dan integratif, dan Bab III menjelaskan instrumen struktural yang digunakan dalam tawar-menawar, maka bab ini membahas kapan dan bagaimana memilih serta menjalankan strategi tersebut secara tepat dalam praktik negosiasi bisnis.

➤ Karakteristik dan Kapan Menggunakan Strategi Distributif

Strategi distributif merupakan pendekatan yang paling banyak dibayangkan orang ketika mendengar kata “negosiasi”, yaitu tawar-menawar yang kompetitif dan berorientasi pada kemenangan sepihak. Sebagaimana dijelaskan pada Bab II, pendekatan ini mengasumsikan bahwa nilai yang dipertukarkan bersifat tetap (*fixed-pie assumption*), sehingga fokus utamanya adalah mengklaim nilai (*claiming value*) semaksimal mungkin, bukan menciptakannya (Lax & Sebenius, 1986). Karena informasi mengenai kepentingan dan titik resistensi cenderung

ditutup rapat (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015), keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada seberapa baik seorang negosiator membaca situasi dan menahan diri untuk tidak membuka informasi secara prematur.

Bukan berarti strategi distributif selalu buruk untuk digunakan, yaitu pada kondisi tertentu, pendekatan ini justru menjadi pilihan yang paling rasional. Beberapa kondisi yang mendukung penggunaan strategi distributif:

- a. Negosiasi bersifat satu isu (*single-issue*), misalnya murni soal harga, sehingga tidak tersedia ruang untuk pertukaran prioritas antarisu (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015).
- b. Transaksi bersifat satu kali (*one-shot*), tanpa rencana hubungan bisnis berkelanjutan, berbeda dengan permainan berulang (*repeated game*) yang justru mendorong kerja sama (Axelrod, 1984).
- c. Hubungan antarpihak bersifat adversarial atau tingkat kepercayaan rendah, sehingga keterbukaan informasi berisiko dieksploitasi.
- d. Negosiator memiliki BATNA yang kuat, sehingga dapat bertahan pada posisi yang lebih agresif tanpa takut kehilangan kesepakatan (Watkins, 2002).
- e. Sumber daya yang dipertukarkan memang benar-benar terbatas dan tidak dapat diperluas melalui kreativitas opsi apa pun.

Dalam praktiknya, strategi distributif ditopang oleh sejumlah taktik yang saling berkaitan. Anchoring mengajukan tawaran pembuka yang agresif, yaitu digunakan untuk menggeser persepsi lawan terhadap

rentang kesepakatan sejak awal (Schelling, 1960). Taktik ini sering dipadukan dengan *commitment tactics*, yaitu mengikat diri secara kredibel pada suatu posisi agar tampak tidak dapat ditawar lagi (Schelling, 1960), serta pola konsesi bertahap dan terukur yang diberikan secara perlahan untuk menjaga kesan bahwa posisi masih “mahal” untuk digeser. Ketika pihak lawan berada dalam kondisi tergesa-gesa, taktik time pressure juga sering dimanfaatkan, mengingat pihak yang lebih tidak sabar cenderung berada pada posisi tawar yang lebih lemah (Rubinstein, 1982).

Meskipun efektif dalam kondisi yang tepat, strategi distributif membawa risiko yang perlu disadari: potensi merusak hubungan jangka panjang antarpihak, risiko *impasse* (jalan buntu) apabila kedua pihak salah mengestimasi ZOPA (Bazerman & Neale, 1992), serta risiko kehilangan nilai tambah yang sesungguhnya dapat diperoleh apabila negosiasi tersebut memiliki potensi integratif yang justru terlewatkan karena kedua pihak terlalu cepat mengambil sikap kompetitif.

➤ Karakteristik dan Kapan Menggunakan Strategi Integratif

Berbeda dengan strategi distributif, strategi integratif berangkat dari premis bahwa nilai yang dipertukarkan dapat diperluas (*expandable-pie assumption*), sehingga fokus utamanya bergeser dari mengklaim nilai menjadi menciptakan nilai (*creating value*) terlebih dahulu, sebelum kedua pihak membaginya (Lax & Sebenius, 1986).

Pendekatan ini menuntut keterbukaan informasi mengenai kepentingan dan prioritas masing-masing pihak jauh lebih besar dibandingkan pendekatan distributif (Fisher, Ury, & Patton, 1991), karena identifikasi peluang integratif hanya mungkin dilakukan apabila kedua pihak memahami apa yang sesungguhnya penting bagi lawan negosiasinya.

Strategi integratif paling sesuai digunakan pada kondisi berikut:

- a. Negosiasi melibatkan banyak isu (*multi-issue*), sehingga terbuka ruang pertukaran prioritas antarisu (Pruitt, 1981).
- b. Terdapat hubungan bisnis berkelanjutan, misalnya kontrak pemasok jangka panjang atau kemitraan strategis, di mana kerja sama jangka panjang lebih bernilai daripada kemenangan sesaat (Axelrod, 1984).
- c. Kedua pihak memiliki prioritas yang berbeda atas isu-isu yang dinegosiasikan, yaitu kondisi ini adalah syarat mutlak agar logrolling dapat dilakukan (Pruitt, 1981; Pruitt & Lewis, 1975).
- d. Ada kesediaan berbagi informasi mengenai kepentingan mendasar, bukan hanya posisi permukaan (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

Untuk mewujudkan kesepakatan integratif secara konkret, Pruitt (1981) mengidentifikasi beberapa teknik yang dapat digunakan:

Tabel 4.1. Teknik Mewujudkan Kesepakatan Integratif

Teknik	Penjelasan Singkat
<i>Logrolling</i>	Saling menukar konsesi pada isu yang prioritasnya berbeda bagi masing-masing pihak
<i>Bridging</i>	Merumuskan opsi baru yang memenuhi kepentingan mendasar kedua pihak
<i>Cost-cutting</i>	Mengurangi biaya/risiko yang ditanggung pihak lawan dalam menyetujui suatu tawaran
<i>Nonspecific compensation</i>	Memberi kompensasi di area lain yang bernilai bagi pihak yang mengalah pada suatu isu
<i>Expanding the pie</i>	Menambah sumber daya yang dipertukarkan sehingga kedua pihak mendapat lebih banyak

Pruitt dan Lewis (1975), solusi semacam ini pada dasarnya dapat ditemukan melalui dua jalur berbeda. Jalur pertama adalah *trial-and-error* heuristik, di mana negosiator mencoba berbagai kombinasi tawaran secara coba-coba hingga menemukan opsi yang saling menguntungkan. Jalur kedua, yang terbukti lebih efisien, adalah pertukaran informasi sistematis, di mana negosiator secara eksplisit saling menyampaikan prioritas dan kepentingan masing-masing, sehingga opsi integratif dapat dirancang secara lebih terarah alih-alih ditemukan secara kebetulan.

➤ Strategi Konsesi (*Strategic Concession*) dan Timing-nya

Baik strategi distributif maupun integratif pada akhirnya sama-sama melibatkan proses pemberian konsesi, yaitu perbedaannya terletak pada seberapa besar, seberapa cepat, dan dengan tujuan apa konsesi tersebut diberikan. Pruitt (1981) konsesi sebaiknya dipahami sebagai sinyal, bukan sekadar pengurangan tuntutan belaka: pola konsesi yang diajukan seorang negosiator mengomunikasikan kepada lawan seberapa besar ruang gerak yang sesungguhnya masih tersisa pada posisinya. Dinamika ini diperkuat oleh prinsip resiprositas, yang menyatakan bahwa konsesi yang diberikan satu pihak menciptakan tekanan psikologis bagi pihak lain untuk membalasnya (Cialdini, 2001). Yukl (1974), besar-kecilnya konsesi lawan memengaruhi aspirasi dan konsesi balasan negosiator, namun secara tidak proporsional: konsesi besar dari lawan justru cenderung dibalas dengan konsesi yang lebih kecil, karena dianggap sebagai sinyal kelemahan posisi lawan, bukan sebagai undangan untuk membalas secara setara.

Selain besaran, waktu pemberian konsesi juga membawa konsekuensi strategis yang berbeda-beda:

Tabel 4.2. Pola Waktu Pemberian Konsesi

Pola	Ciri	Efek pada Lawan
Konsesi menurun (<i>decreasing</i>)	Konsesi awal besar, makin lama makin kecil	Memberi sinyal bahwa posisi mendekati titik akhir

Pola	Ciri	Efek pada Lawan
Konsesi datar (<i>constant</i>)	Ukuran konsesi relatif tetap dari waktu ke waktu	Sulit diprediksi kapan negosiasi akan berakhir
Konsesi tertunda (<i>late concession</i>)	Menahan konsesi di awal, baru melunak mendekati <i>deadline</i>	Efektif memanfaatkan <i>time pressure</i> (Rubinstein, 1982), tetapi berisiko jika lawan juga menahan diri
Konsesi cepat awal	di untuk membangun <i>goodwill</i>	Cocok untuk strategi integratif/relasional, berisiko pada strategi distributif

Penting untuk diingat bahwa titik berhenti memberi konsesi seharusnya tidak boleh melewati resistance point/BATNA yang telah dibahas pada Bab III, yaitu konsesi yang melewati titik ini berarti menerima hasil yang lebih buruk daripada alternatif di luar negosiasi. Kecepatan dan besaran konsesi juga ikut menentukan bagaimana pihak lawan mempersepsikan letak ZOPA; taktik konsesi yang keliru dapat membuat lawan salah menyimpulkan letak resistance point kita sendiri.

➤ Memilih Strategi Berdasarkan Konteks dan Hubungan Bisnis

Setelah memahami karakteristik strategi distributif (4.1), integratif (4.2), dan dinamika konsesi (4.3), pertanyaan yang tersisa adalah: bagaimana seorang negosiator menentukan pendekatan mana yang paling sesuai untuk

situasi tertentu? Mengacu pada logika *Dual Concern Model* (Pruitt & Rubin, 1986) yang telah diperkenalkan pada Bab II, Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) menyederhanakan pilihan strategi ini menjadi sebuah matriks dua dimensi, yang mempertemukan dua pertimbangan utama: seberapa penting hasil/substansi negosiasi ini, dan seberapa penting hubungan dengan pihak lawan.

Tabel 4.3. Matriks Pemilihan Strategi Negosiasi

	Hasil/Substansi Terlalu Penting	Tidak Hasil/Substansi Sangat Penting
Hubungan Tidak Terlalu Penting	<i>Avoiding</i> , menghindari/menunda negosiasi	<i>Distributif</i> , kompetitif, klaim nilai maksimal
Hubungan Sangat Penting	<i>Yielding</i> , mengalah demi menjaga hubungan	<i>Integratif</i> , kolaboratif, cipta nilai bersama

Matriks ini bersifat sederhana namun sangat berguna sebagai alat bantu berpikir cepat sebelum memasuki suatu negosiasi. Secara lebih operasional, sebelum memasuki ruang negosiasi, ada baiknya seorang negosiator bisnis menjawab lima pertanyaan berikut sebagai *checklist* praktis:

- Apakah negosiasi ini akan berulang di masa depan dengan pihak yang sama? → Jika ya, pertimbangkan integratif.
- Apakah ada lebih dari satu isu yang dinegosiasikan? → Jika ya, cek potensi *logrolling* (integratif).

- c. Seberapa kuat BATNA saya dibandingkan pihak lawan (lihat Bab III, 3.2)? → BATNA kuat memberi ruang lebih besar untuk bersikap distributif bila diperlukan.
- d. Apakah hubungan jangka panjang dengan pihak ini lebih bernilai daripada kemenangan pada isu saat ini?
- e. Apakah kedua pihak memiliki tingkat kepercayaan yang cukup untuk berbagi informasi kepentingan secara terbuka?

Meski demikian, penting untuk tidak memaknai matriks di atas secara terlalu kaku. Lax dan Sebenius (1986) mengingatkan bahwa dalam praktik, hampir tidak ada negosiasi bisnis yang murni satu jenis, yaitu sebagian besar bersifat campuran (*mixed-motive*), sehingga negosiator perlu mampu berpindah dari mode integratif (saat merancang opsi) ke mode distributif (saat membagi hasil), sering kali dalam satu sesi negosiasi yang sama. Kesalahan paling umum yang dilakukan negosiator bukanlah memilih strategi yang salah secara mutlak, melainkan menerapkan strategi yang tidak sesuai konteks, misalnya bersikap distributif secara kaku pada hubungan kemitraan jangka panjang, atau sebaliknya, terlalu cepat mengalah secara integratif pada negosiasi transaksional satu kali yang sebetulnya bisa ditempuh secara lebih kompetitif.

Ilustrasi Penerapan Matriks Pilihan Strategi

Sebagai ilustrasi penerapan matriks pada subbab 4.4, bandingkan dua situasi berikut yang dihadapi seorang

manajer pengadaan. Situasi pertama: membeli alat tulis kantor dari salah satu di antara puluhan toko yang menjual produk identik. Karena hasil (harga) relatif tidak signifikan secara nominal dan hubungan dengan penjual tidak penting untuk dipertahankan, strategi yang paling efisien justru avoiding, yaitu tidak perlu dinegosiasikan secara mendalam, cukup memilih penawaran termurah yang tersedia. Situasi kedua: menegosiasikan kontrak pasokan komponen kritis dengan satu-satunya pemasok yang memiliki sertifikasi teknis yang dipersyaratkan (kategori strategic items pada matriks Kraljic yang akan dibahas pada Bab XIII). Dalam situasi ini, baik hasil maupun hubungan sama-sama sangat penting, sehingga strategi integratif menjadi pilihan yang tepat, manajer pengadaan perlu menginvestasikan waktu untuk memahami kepentingan mendasar pemasok (Bab V, 5.1) dan mencari opsi yang memperbesar nilai bagi kedua pihak, alih-alih sekadar menekan harga serendah mungkin yang berisiko merusak hubungan pasokan jangka panjang yang krusial bagi keberlangsungan produksi.

BAB V

PERENCANAAN DAN PERSIAPAN NEGOSIASI BISNIS

Bab ini menutup Bagian I buku ini. Jika Bab II hingga Bab IV menjelaskan fondasi teori, elemen struktural (BATNA, ZOPA, *target/resistance point*), dan pilihan strategi distributif-integratif, maka Bab V membahas bagaimana seluruh pengetahuan tersebut diterapkan sebelum negosiator duduk di meja perundingan. Riset dalam bidang negosiasi secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas persiapan merupakan salah satu prediktor terkuat atas hasil akhir suatu negosiasi, yaitu jauh lebih menentukan dibandingkan kepiawaian berimprovisasi di tengah proses tawar-menawar (Thompson, 2015).

➤ Analisis Kepentingan dan Kebutuhan Para Pihak

Langkah pertama dan paling fundamental dalam persiapan negosiasi adalah membedakan antara posisi (*position*) dan kepentingan (*interest*). Fisher, Ury, dan Patton (1991) menggambarkan hubungan ini melalui metafora gunung es (*iceberg*): posisi adalah permukaan yang tampak, yaitu apa yang secara eksplisit dituntut atau ditawarkan oleh suatu pihak sedangkan kepentingan adalah bagian yang tidak tampak di bawah permukaan, yaitu alasan, kebutuhan, ketakutan, dan tujuan mendasar

yang sesungguhnya mendorong posisi tersebut. Dua pihak dapat memiliki posisi yang bertentangan secara terbuka, namun memiliki kepentingan yang sesungguhnya dapat dipertemukan inilah alasan mengapa analisis kepentingan menjadi prasyarat bagi tercapainya kesepakatan integratif yang telah dibahas pada Bab IV.

Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) mengelompokkan kepentingan yang biasanya melatari suatu negosiasi ke dalam empat kategori:

Tabel 5.1. Kategori Kepentingan dalam Negosiasi			
Jenis Kepentingan	Penjelasan	Contoh dalam Negosiasi Bisnis	
Substantif	Kepentingan langsung atas isu yang dinegosiasikan	Harga, volume, jangka waktu kontrak	
Proses	Kepentingan terhadap cara negosiasi itu sendiri dijalankan	Ingin dilibatkan dalam diskusi, ingin proses berjalan cepat/transparan	
Relasional	Kepentingan menjaga atau membangun hubungan jangka panjang	Menjaga kepercayaan mitra, membangun reputasi sebagai partner yang adil	
Prinsip	Kepentingan atas nilai atau standar yang diyakini penting	Konsistensi kebijakan, rasa keadilan, kepatuhan terhadap aturan internal	

Keempat kategori ini penting untuk disadari karena negosiator yang hanya berfokus pada kepentingan substantif berisiko melewatkan peluang penyelesaian yang justru terbuka melalui kepentingan proses, relasional, atau prinsip. Ury (1991), dalam *“Getting Past No”*, menambahkan bahwa dalam situasi yang sulit atau ketika pihak lawan tampak bersikeras pada suatu posisi, negosiator perlu secara sadar “naik ke balkon” (*go to the balcony*), yaitu mengambil jarak reflektif dari interaksi yang sedang berlangsung untuk bertanya secara jernih: mengapa pihak ini menginginkan hal tersebut, dan apa yang akan terjadi padanya apabila tidak memperolehnya?

Beberapa pertanyaan praktis untuk mengungkap kepentingan yang tersembunyi di balik suatu posisi:

- a. Mengapa pihak ini menginginkan hal tersebut? Apa yang melatarinya?
- b. Apa yang akan terjadi (atau hilang) apabila pihak ini tidak memperoleh apa yang dimintanya?
- c. Apakah ada cara lain yang dapat memenuhi kebutuhan yang sama, di luar posisi yang saat ini diajukan?
- d. Sebagai alat bantu tambahan, kerangka kebutuhan manusia dari Maslow (1943), yaitu kebutuhan ekonomi/keamanan, kebutuhan relasional/sosial, kebutuhan pengakuan/status, hingga kebutuhan otonomi, dapat digunakan sebagai heuristik untuk mengategorikan jenis kebutuhan yang mendasari suatu posisi negosiasi.

➤ Riset dan Pengumpulan Informasi Pra-Negosiasi

Setelah kepentingan diri sendiri teridentifikasi, langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi secara sistematis, baik mengenai diri sendiri, pihak lawan, maupun konteks pasar secara lebih luas. Camp (2002), dalam “Start with No”, menekankan bahwa negosiator yang tidak melakukan riset memadamai cenderung jatuh ke dalam kondisi psikologis “membutuhkan” kesepakatan (*neediness*), yaitu suatu kondisi yang secara langsung melemahkan posisi tawar, karena keputusan yang diambil menjadi didorong oleh kecemasan, bukan oleh kalkulasi rasional atas BATNA yang telah dibahas pada Bab III.

Tiga kategori informasi yang perlu dikumpulkan sebelum negosiasi:

Tabel 5.2. Kategori Informasi Pra-Negosiasi

Kategori	Informasi yang Perlu Digali
Tentang diri sendiri	Kepentingan (5.1), BATNA, target point, resistance point (lihat Bab III)
Tentang pihak lawan	Estimasi kepentingan dan BATNA lawan, batas kewenangan negosiator lawan untuk memutuskan, tekanan waktu atau internal yang mereka hadapi
Tentang konteks/pasar	Data harga pasar, kesepakatan serupa sebelumnya (precedent), regulasi yang berlaku, yaitu menjadi bahan kriteria objektif (Fisher, Ury, & Patton, 1991)

Kategori kedua, yaitu informasi mengenai pihak lawan, biasanya paling sulit diperoleh secara langsung, karena pihak lawan umumnya tidak akan mengungkapkan BATNA atau titik resistensinya secara sukarela. Oleh karena itu, informasi ini sering harus diinferensi secara tidak langsung, misalnya melalui riset terhadap kondisi keuangan perusahaan lawan, pemberitaan publik, jaringan kontak bersama, atau observasi terhadap perilaku mereka pada negosiasi-negosiasi sebelumnya. Kategori ketiga, yaitu kriteria objektif, menjadi penting karena, sebagaimana ditekankan Fisher, Ury, dan Patton (1991), tawaran yang didukung oleh data pasar atau preseden yang objektif jauh lebih persuasif dan lebih sulit ditolak secara sepihak dibandingkan tawaran yang hanya didasarkan pada keinginan subjektif.

➤ **Penyusunan Skenario dan Rencana Cadangan**

Persiapan negosiasi yang matang tidak berhenti pada pengumpulan informasi, tetapi juga mencakup perancangan skenario mengenai bagaimana keseluruhan proses negosiasi akan dijalankan. Lax dan Sebenius (2006), dalam buku lanjutan mereka "*3-D Negotiation*", mengingatkan bahwa kebanyakan negosiator hanya memikirkan negosiasi dalam satu dimensi saja, yaitu taktik di meja perundingan (*Tactics*, atau dimensi pertama). Lax dan Sebenius (2006) berargumen bahwa dua dimensi lain justru sering memberikan pengaruh yang jauh lebih besar terhadap hasil akhir:

Tabel 5.3. Dimensi Penyusunan Skenario dan Rencana Cadangan

Dimensi	Fokus	Contoh Tindakan
1D: Tactics	Taktik <i>interpersonal</i> di meja perundingan	Cara membuka tawaran, gaya komunikasi, taktik konsesi
2D: Deal Design	Merancang arsitektur kesepakatan itu sendiri	Menyusun struktur pembayaran bertahap, klausul kontinjensi, opsi paket
3D: Setup	Mengatur “papan permainan” sebelum bertemu	Menentukan siapa yang perlu diikutsertakan, urutan pendekatan pihak, <i>framing</i> agenda

Implikasi penting dari kerangka 3-D ini adalah bahwa sebagian besar keunggulan strategis sebenarnya dapat diraih sebelum pertemuan pertama berlangsung, misalnya dengan memastikan pihak yang tepat hadir di meja perundingan, atau dengan membingkai agenda pembahasan sedemikian rupa sehingga isu-isu yang menguntungkan dibahas terlebih dahulu.

Selain merancang “papan permainan”, negosiator yang baik juga perlu menyiapkan rencana kontinjensi (*contingency plan*) untuk berbagai skenario yang mungkin terjadi selama proses berlangsung, misalnya:

- Bagaimana jika tawaran pembuka kita langsung ditolak?
- Bagaimana jika pihak lawan mengajukan pihak ketiga atau penawar baru di tengah proses (lihat kembali

konsep *negotiauctions*, Subramanian, 2010, pada Bab III)?

- c. Bagaimana jika tenggat waktu yang direncanakan terlampaui tanpa kesepakatan?
- d. Bagaimana jika muncul informasi baru yang mengubah estimasi ZOPA (Bab III, 3.3)?

Pendekatan pohon keputusan (*decision tree*) yang diperkenalkan Raiffa (1982) dapat digunakan untuk memetakan skenario-skenario ini secara lebih sistematis, dengan memperkirakan probabilitas dan nilai dari setiap cabang kemungkinan. Kebiasaan menuliskan rencana “jika-maka” (*if-then planning*) semacam ini bukan sekadar formalitas administratif: Gollwitzer (1999), *implementation intentions*, menemukan bahwa individu yang merumuskan rencana kontinjensi secara eksplisit dalam format “jika situasi X terjadi, maka saya akan melakukan Y” jauh lebih konsisten menjalankan rencananya dibandingkan individu yang hanya memiliki niat umum tanpa skenario spesifik, yaitu untuk menjelaskan mengapa negosiator yang menuliskan skenario cadangan secara tertulis cenderung tidak mudah terjebak dalam keputusan impulsif saat tekanan meningkat di meja perundingan.

➤ **Simulasi dan Role-Play sebagai Metode Persiapan**

Setelah kepentingan dianalisis (5.1), informasi dikumpulkan (5.2), dan skenario disusun (5.3), langkah persiapan terakhir yang sering diabaikan adalah berlatih

menjalankan rencana tersebut melalui simulasi atau bermain peran (*role-play*) sebelum negosiasi sesungguhnya berlangsung. Dasar teoretis pentingnya metode ini dapat ditelusuri pada teori pembelajaran pengalaman (*experiential learning*) dari Kolb (1984), yang menjelaskan bahwa keterampilan kompleks, termasuk negosiasi, dipelajari secara paling efektif melalui siklus empat tahap: mengalami secara konkret (*concrete experience*), merefleksikan pengalaman tersebut (*reflective observation*), menyusunnya menjadi konsep abstrak (*abstract conceptualization*), lalu mengujinya kembali dalam praktik (*active experimentation*). Simulasi negosiasi pada dasarnya adalah cara mempercepat siklus ini dalam lingkungan yang aman, sebelum kesalahan berdampak pada transaksi bisnis yang sesungguhnya.

Nadler, Thompson, dan Van Boven (2003), model pembelajaran keterampilan negosiasi yang dipublikasikan pada *Management Science*, membandingkan efektivitas beberapa metode pelatihan negosiasi dan menemukan bahwa metode yang melibatkan simulasi aktif disertai umpan balik (*feedback*) secara konsisten menghasilkan transfer keterampilan yang lebih baik dibandingkan metode pasif seperti ceramah atau sekadar membaca studi kasus tanpa praktik langsung. Konsisten dengan prinsip pembelajaran pengalaman Kolb (1984) di atas.

Langkah praktis menjalankan simulasi/role-play negosiasi:

- a. Tentukan peran masing-masing pihak (misalnya pembeli dan penjual, atau perwakilan manajemen dan serikat pekerja).
- b. Susun instruksi rahasia (*confidential instructions*) yang berbeda untuk setiap peran, agar tercipta asimetri informasi seperti dalam negosiasi riil, yaitu masing-masing pihak hanya mengetahui BATNA dan kepentingannya sendiri, bukan milik lawan.
- c. Tetapkan batasan waktu yang realistis, agar dinamika tekanan waktu (lihat Rubinstein, 1982, pada Bab II) turut dirasakan peserta.
- d. Jalankan simulasi tanpa interupsi, biarkan peserta mengambil keputusan sendiri berdasarkan skenario yang telah disiapkan.
- e. Lakukan debrief setelah simulasi selesai, yaitu bandingkan hasil yang dicapai dengan target dan BATNA masing-masing peran, identifikasi momen kunci yang menentukan arah negosiasi.

Movius (2008), manfaat simulasi tidak muncul secara otomatis hanya karena peserta “mengalami” prosesnya. Kualitas sesi debrief setelah simulasi, yaitu proses refleksi yang menghubungkan pengalaman konkret dengan konsep teoretis yang relevan, justru menjadi faktor yang menentukan apakah pembelajaran benar-benar terjadi, atau simulasi tersebut hanya menjadi pengalaman yang menyenangkan tanpa peningkatan keterampilan yang nyata.

Dengan tuntasnya pembahasan mengenai analisis kepentingan, riset informasi, penyusunan skenario, dan simulasi sebagai metode persiapan, Bagian I buku ini, yang membahas landasan dan strategi negosiasi bisnis, telah selesai dibahas secara menyeluruh. Bagian II pada bab-bab berikutnya akan beralih fokus pada penguasaan teknik dan keterampilan negosiasi yang lebih bersifat teknis dan *interpersonal*, dimulai dari taktik dan teknik tawar-menawar praktis pada Bab VI.

Ilustrasi Analisis Kepentingan

Sebagai ilustrasi penerapan subbab 5.1, perhatikan situasi berikut. Seorang pemasok bersikeras meminta pembayaran di muka (*down payment*) sebesar 50% sebelum memulai produksi, yaitu sebuah posisi yang pada pandangan pertama tampak kaku dan tidak dapat dinegosiasikan. Alih-alih menerima atau menolak posisi tersebut secara langsung, pembeli yang menerapkan analisis kepentingan (Fisher, Ury, & Patton, 1991) mengajukan pertanyaan terbuka (Bab VII, 7.2) mengenai alasan di balik permintaan tersebut, dan menemukan bahwa kepentingan mendasarnya adalah kepentingan substantif berupa kebutuhan arus kas untuk membeli bahan baku di awal proses produksi, yaitu bukan sekadar keinginan untuk memperoleh jaminan finansial semata. Dengan memahami kepentingan mendasar ini, pembeli dapat menawarkan solusi alternatif yang sama-sama memuaskan kedua pihak, misalnya pembelian bahan baku secara langsung oleh pembeli untuk diserahkan kepada pemasok (mengurangi kebutuhan kas pemasok

tanpa perlu mentransfer uang tunai di muka), atau pengaturan pembayaran bertahap yang disesuaikan dengan tahapan produksi. Ilustrasi ini menegaskan bahwa posisi yang tampak tidak dapat dikompromikan sering kali menyimpan kepentingan mendasar yang jauh lebih fleksibel untuk dipenuhi melalui opsi kreatif.

BAB VI

TEKNIK DAN TAKTIK NEGOSIASI

PRAKTIS

Bab ini membuka Bagian II, yaitu Teknik dan Keterampilan Negosiasi. Setelah Bagian I membahas fondasi teori, elemen struktural, strategi, dan persiapan negosiasi, bab-bab pada bagian ini beralih ke keterampilan yang lebih operasional: taktik konkret yang digunakan negosiator pada setiap tahap tawar-menawar, mulai dari membuka, menjalankan, hingga menutup negosiasi, yaitu sekaligus cara mengenali dan menghadapi taktik yang bersifat manipulatif.

➤ Taktik Pembukaan (*Anchoring, Opening Offer*)

Tawaran pembuka (*opening offer*) memiliki pengaruh yang jauh lebih besar terhadap hasil akhir negosiasi dibandingkan yang diasumsikan banyak negosiator pemula. Galinsky dan Mussweiler (2001), pihak yang mengajukan tawaran pertama secara konsisten memperoleh hasil akhir yang lebih menguntungkan, karena tawaran tersebut berfungsi sebagai jangkar (*anchor*) yang membatasi rentang penyesuaian yang dipertimbangkan pihak lawan sepanjang proses berikutnya. Konsep *anchoring* yang telah disinggung melalui karya Schelling (1960) pada Bab II, dan bias

anchoring pada penetapan *resistance point* yang dibahas Bazerman dan Neale (1992) pada Bab III.

Prinsip praktis dalam merancang tawaran pembuka:

Tabel 6.1. Prinsip Praktis Tawaran Pembuka (*Anchoring*)

Prinsip	Penjelasan
Ajukan lebih dulu jika memungkinkan	Pihak yang membuka tawaran memperoleh keunggulan jangka (Galinsky & Mussweiler, 2001)
Jangkar harus agresif namun kredibel	Tawaran ekstrem tanpa justifikasi berisiko dianggap tidak serius dan merusak kredibilitas
Sertakan justifikasi/kriteria objektif	Tawaran yang didukung data pasar lebih sulit ditolak begitu saja (Fisher, Ury, & Patton, 1991)
Perhatikan <i>first-mover disadvantage</i>	Pada situasi ketidakpastian informasi tinggi mengenai nilai pasar, membuka tawaran lebih dulu kadang berisiko membuka informasi berharga secara prematur kepada lawan

Pengaruh jangkar tidak hanya berlaku bagi pihak yang menerima tawaran, tetapi juga memengaruhi persepsi pihak yang mengajukannya sendiri terhadap kewajaran hasil akhir, sehingga negosiator perlu menyadari bahwa jangkar yang diajukan lawan, walau tampak tidak masuk akal, tetap memiliki daya tarik psikologis yang dapat menggeser evaluasi bawah sadar

terhadap ZOPA (lihat Bab III, 3.3), meskipun secara rasional seharusnya tidak demikian.

➤ **Taktik Tawar-Menawar (*Concession Pattern, Bundling, Nibbling*)**

Setelah tawaran pembuka diajukan, fase tawar-menawar melibatkan berbagai taktik yang memengaruhi bagaimana konsesi diberikan, isu-isu dikelola, dan tuntutan tambahan diajukan. Pola pemberian konsesi (*concession pattern*) telah dibahas secara mendalam pada Bab IV, yaitu prinsip resiprositas (Cialdini, 2001) dan Yukl (1974), konsesi yang tidak proporsional tetap relevan sebagai fondasi memahami taktik-taktik berikut.

Beberapa taktik tawar-menawar yang umum digunakan (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015):

- a. *Bundling (packaging)*, yaitu mengajukan beberapa isu sekaligus dalam satu paket tawaran, bukan membahasnya satu per satu secara berurutan. Taktik ini memfasilitasi logrolling (Bab II, 2.2; Bab IV, 4.2), karena kedua pihak dapat langsung melihat pertukaran lintas isu tanpa harus berkomitmen pada satu isu sebelum mengetahui isu lainnya.
- b. *Nibbling*, yaitu mengajukan permintaan tambahan yang relatif kecil setelah kesepakatan pokok tampak hampir tercapai. Taktik ini mengeksploitasi prinsip konsistensi (*consistency principle*) yang dijelaskan Cialdini (2001): setelah berkomitmen secara psikologis terhadap suatu kesepakatan, seseorang cenderung

merasa “rugi” untuk membatalkan seluruh proses hanya karena permintaan tambahan yang secara relatif kecil.

- c. *Lowball/Highball*, yaitu mengajukan tawaran pembuka yang jauh lebih rendah (atau tinggi) dari nilai wajar, dengan tujuan menggeser jangkar persepsi lawan secara ekstrem sebelum konsesi bertahap diberikan.
- d. *Bogey*, yaitu berpura-pura bahwa suatu isu yang sebenarnya tidak terlalu penting adalah isu krusial, agar dapat “dikorbankan” belakangan sebagai konsesi yang tampak besar namun sesungguhnya tidak banyak merugikan.

Perlu digarisbawahi bahwa sebagian taktik ini, terutama *lowball/highball* dan *bogey*, berada pada wilayah abu-abu antara taktik yang sah dan taktik yang manipulatif, sehingga penggunaannya perlu mempertimbangkan konteks hubungan dan implikasi etis, sebagaimana akan dibahas lebih jauh pada subbagian 6.4 serta Bab XV mengenai etika negosiasi.

➤ Taktik Penutupan Kesepakatan

Tahap penutupan (*closing*) sering menjadi momen paling rentan dalam suatu negosiasi, yaitu kesepakatan yang secara substansi telah hampir tercapai dapat gagal terealisasi apabila proses penutupan tidak dikelola dengan baik, atau sebaliknya, dapat berlarut-larut tanpa perlu karena kedua pihak sama-sama menunggu pihak lain mengambil inisiatif menutup.

Beberapa taktik penutupan yang lazim digunakan:

Tabel 6.2. Taktik Penutupan Kesepakatan

Taktik	Cara Kerja
<i>Splitting the difference</i>	Mengusulkan titik tengah antara dua tawaran terakhir sebagai jalan tengah yang tampak adil
<i>Deadline closing</i>	Menetapkan (atau menegaskan kembali) tenggat waktu untuk mendorong keputusan, memanfaatkan logika <i>time pressure</i> (Rubinstein, 1982; Bab II)
<i>Contingent/if-then closing</i>	Menawarkan penyelesaian bersyarat (“jika Anda setuju pada X, kami akan memberikan Y”) untuk memecah kebuntuan pada satu isu tersisa
<i>Scarcity closing</i>	Menegaskan keterbatasan penawaran (“kondisi ini hanya berlaku jika disepakati hari ini”) memanfaatkan prinsip kelangkaan (<i>scarcity</i>) dalam persuasi (Cialdini, 2001)

Diamond (2010), penutupan yang efektif tidak semata-mata bergantung pada taktik tekanan, melainkan pada bagaimana pihak lawan mempersepsikan bahwa kesepakatan yang ditawarkan adalah hasil terbaik yang dapat mereka capai secara realistis sehingga proses menutup kesepakatan idealnya sudah dipersiapkan sejak jauh sebelum momen penutupan itu sendiri, melalui pengelolaan persepsi dan ekspektasi lawan sepanjang proses tawar-menawar berlangsung, bukan hanya pada kalimat penutup semata.

Sebagaimana ditekankan pada Bab II (2.4), tahap penutupan idealnya juga sudah mencakup kejelasan mengenai pelaksanaan kesepakatan (*implementation*), yaitu kesepakatan yang ditutup secara tergesa-gesa tanpa memperjelas mekanisme pelaksanaannya berisiko menimbulkan perselisihan baru pascanegosiasi.

➤ **Menghadapi Taktik Negosiasi yang Manipulatif**

Tidak semua pihak yang bernegosiasi bermain sesuai kaidah yang telah dibahas sejauh ini. Fisher, Ury, dan Patton (1991), sejumlah taktik yang secara sengaja dirancang untuk menekan atau menipu pihak lawan sebagai "*dirty tricks*", yaitu mencakup misrepresentasi fakta, tekanan psikologis (misalnya intimidasi atau ancaman), dan tekanan posisional ekstrem (misalnya menolak berkompromi sama sekali di awal).

Strategi menghadapi taktik manipulatif (Fisher, Ury, & Patton, 1991; Ury, 1991):

- a. Kenali taktiknya secara eksplisit, yaitu menyebutkan secara terbuka bahwa suatu taktik sedang digunakan ("Sepertinya kita sedang membahas ini dengan tenggat waktu yang dibuat-buat") sering cukup untuk melemahkan efektivitasnya.
- b. Negosiasikan aturan mainnya, bukan hanya substansinya, yaitu Fisher, Ury, dan Patton (1991) menyarankan untuk secara eksplisit mengangkat isu proses ("Bagaimana kalau kita sepakati dulu

bagaimana kita akan bernegosiasi”) ketika taktik tidak fair mulai digunakan.

- c. Jangan bereaksi secara impulsif, yaitu Ury (1991), melalui konsep “*go to the balcony*” yang telah dibahas pada Bab V, menekankan pentingnya mengambil jarak reflektif sebelum merespons provokasi atau tekanan.
- d. Kembali ke BATNA sebagai jangkar psikologis, yaitu negosiator yang mengingat kembali kekuatan BATNA-nya sendiri (Bab III, 3.2) cenderung tidak mudah terintimidasi oleh taktik tekanan posisional.

Malhotra dan Bazerman (2007), dalam “*Negotiation Genius*”, memberikan perhatian khusus pada taktik kebohongan dan deception dalam negosiasi bisnis. Malhotra dan Bazerman (2007) membedakan antara kebohongan mengenai fakta yang dapat diverifikasi (misalnya klaim keliru mengenai biaya produksi) dengan kebohongan mengenai preferensi atau niat (misalnya berpura-pura tidak tertarik pada suatu isu) jenis kebohongan pertama jauh lebih mudah terbukti dan berisiko merusak kepercayaan secara permanen apabila terungkap, sedangkan jenis kedua lebih sulit dideteksi namun juga lebih “diterima” secara konvensional sebagai bagian dari taktik tawar-menawar yang wajar. Pemahaman terhadap perbedaan ini penting agar negosiator tidak menyamaratakan seluruh bentuk “penyembunyian informasi” sebagai pelanggaran etika yang setara sebuah isu yang akan dibahas lebih rinci pada Bab XV mengenai etika dan aspek legal negosiasi bisnis.

Ilustrasi Numerik Efek Jangkar

Sebagai ilustrasi kuantitatif dari Galinsky dan Mussweiler (2001), bayangkan dua skenario negosiasi pembelian mesin produksi bekas. Pada skenario pertama, penjual mengajukan tawaran pembuka Rp500 juta, dan setelah proses tawar-menawar berakhir pada kesepakatan Rp420 juta. Pada skenario kedua, dengan kondisi mesin dan nilai pasar yang identik pembeli mengajukan tawaran pembuka Rp300 juta terlebih dahulu, dan proses tawar-menawar berakhir pada kesepakatan Rp350 juta. Meskipun nilai objektif mesin tersebut sama persis pada kedua skenario, siapa yang mengajukan tawaran pertama menggeser titik akhir kesepakatan secara signifikan mendekati Rp70 juta selisihnya semata karena efek jangkar psikologis yang memengaruhi persepsi kedua pihak mengenai rentang harga yang “wajar” untuk mesin tersebut. Ilustrasi ini menjelaskan mengapa penguasaan taktik pembukaan pada subbab 6.1 memiliki konsekuensi finansial yang nyata dan terukur, bukan sekadar preferensi gaya bernegosiasi semata.

BAB VII

KOMUNIKASI DAN KETERAMPILAN INTERPERSONAL DALAM NEGOSIASI

Sebagaimana ditegaskan pada Bab II (2.1), negosiasi pada hakikatnya adalah proses komunikatif substansi kepentingan dan keputusan hanya dapat dipertukarkan melalui interaksi verbal dan nonverbal antarpihak. Bab ini mendalami keterampilan komunikasi dan *interpersonal* yang menjadi wahana bagi seluruh strategi dan taktik yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.

➤ Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Kualitas suatu negosiasi tidak hanya ditentukan oleh *apa* yang disampaikan, tetapi juga *bagaimana* hal tersebut disampaikan baik melalui pilihan kata maupun sinyal nonverbal yang menyertainya. Curhan dan Pentland (2007), hasil akhir suatu negosiasi dapat diprediksi secara signifikan hanya dari dinamika percakapan pada lima menit pertama termasuk nada suara, ritme bicara, dan pola saling menyela (*mirroring* dan *dominance* dalam giliran berbicara) bahkan sebelum substansi tawaran utama dibahas secara mendalam. Kesan awal dalam suatu negosiasi memiliki bobot yang jauh lebih besar daripada yang biasanya disadari negosiator.

Beberapa dimensi komunikasi yang relevan dalam negosiasi:

Tabel 7.1. Dimensi Komunikasi Verbal dan Nonverbal dalam Negosiasi				
Dimensi	Contoh dalam Negosiasi	Fungsi		
Verbal: pilihan kata	Menggunakan bahasa kolaboratif (“kita”) vs. bahasa oposisional (“saya vs Anda”)	Membentuk kolaboratif kompetitif awal	kesan atau sejak	
Vokal (paralinguistik)	Nada kecepatan intonasi	suara, bicara,	Menyampaikan keyakinan, keraguan, atau tekanan emosional	
Nonverbal: bahasa tubuh	Kontak mata, postur, jarak (dalam pertemuan tatap muka)	fisik	Memperkuat atau melemahkan kredibilitas pesan verbal	
Ritme interaksi	Pola jeda, menyela	<i>mirroring</i> , saling	Menandakan tingkat keselarasan (<i>rapport</i>) antarpihak (Curhan & Pentland, 2007)	

Penting untuk dicatat bahwa sinyal nonverbal tidak dapat ditafsirkan secara mutlak atau universal maknanya sangat bergantung pada konteks budaya, hubungan, dan situasi spesifik (isu yang akan dibahas lebih rinci pada Bab X mengenai negosiasi lintas budaya). Implikasi

praktisnya, negosiator perlu mengelola secara sadar baik pesan verbal maupun sinyal nonverbal yang menyertainya, karena ketidaksesuaian antara keduanya (misalnya menyampaikan kepercayaan diri secara verbal namun menunjukkan keraguan melalui bahasa tubuh) berisiko menurunkan kredibilitas di mata pihak lawan.

➤ Mendengar Aktif dan Bertanya Efektif

Jika subbagian sebelumnya berfokus pada bagaimana negosiator *menyampaikan* pesan, subbagian ini berfokus pada bagaimana negosiator *menerima* informasi dari pihak lawan suatu keterampilan yang sering kurang mendapat perhatian dibandingkan keterampilan menyampaikan argumen. Rogers dan Farson (1957), mendengar secara aktif bukan sekadar diam menunggu giliran berbicara, melainkan upaya sadar untuk memahami pesan dari sudut pandang pembicara, yang ditunjukkan melalui perilaku seperti merefleksikan kembali apa yang telah disampaikan, mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan menahan diri dari menghakimi sebelum pembicara selesai menyampaikan maksudnya secara utuh.

Voss (2016), memperkenalkan sejumlah teknik mendengar aktif yang telah diadaptasi secara khusus untuk konteks negosiasi bisnis:

- a. *Mirroring*, yaitu mengulang kembali beberapa kata terakhir yang diucapkan lawan bicara, untuk mendorong mereka menjelaskan lebih lanjut tanpa terasa seperti interogasi.

- b. *Labeling*, yaitu menamai emosi yang tampak dialami lawan bicara secara eksplisit tetapi tentatif (misalnya, “Sepertinya ada kekhawatiran mengenai jadwal pengiriman ini”), yang membantu meredakan intensitas emosi tersebut sekaligus membuka ruang klarifikasi.
- c. *Calibrated questions*, yaitu mengajukan pertanyaan terbuka yang dimulai dengan “apa” atau “bagaimana” (bukan pertanyaan tertutup ya/tidak), misalnya “Bagaimana saya bisa memenuhi hal itu dengan anggaran yang saya miliki?”, pertanyaan semacam ini secara halus mengalihkan tanggung jawab pemecahan masalah kepada pihak lawan tanpa memicu sikap defensif.

Keterampilan bertanya yang efektif juga berkaitan langsung dengan proses analisis kepentingan yang telah dibahas pada Bab V (5.1): pertanyaan terbuka yang tepat sering menjadi cara paling langsung untuk mengungkap kepentingan mendasar yang tersembunyi di balik suatu posisi, tanpa perlu menebak-nebak atau membuat asumsi sepihak mengenai motivasi pihak lawan.

➤ ***Framing dan Reframing Isu Negosiasi***

Framing merujuk pada cara suatu isu, tawaran, atau situasi dibingkai secara linguistik, yang pada gilirannya memengaruhi bagaimana isu tersebut dipersepsikan dan dievaluasi meskipun substansi faktualnya sama sekali tidak berubah. Tversky dan Kahneman (1981), persepsi

orang terhadap pilihan yang identik secara matematis dapat berubah drastis semata-mata karena cara pilihan tersebut dibingkai, misalnya sebagai potensi kerugian (*framed as loss*) versus potensi keuntungan (*framed as gain*). Hal ini merupakan pengembangan langsung dari *prospect theory* Kahneman dan Tversky (1979) yang telah disinggung pada Bab I.

Neale dan Bazerman (1985), negosiator yang membingkai suatu isu sebagai potensi *kerugian* yang harus dihindari cenderung berperilaku lebih berani mengambil risiko (misalnya bertahan lebih lama pada posisi kompetitif) dibandingkan negosiator yang membingkai isu yang identik sebagai potensi *keuntungan* yang dapat diperoleh. Implikasi praktisnya sangat relevan bagi negosiator bisnis:

Tabel 7.2. Efek Psikologis Framing dalam Negosiasi	
Contoh <i>Framing</i>	Efek Psikologis yang Ditimbulkan
“Anda akan kehilangan diskon 5% jika tidak menandatangani hari ini”	Membingkai sebagai kerugian → mendorong penghindaran risiko, keputusan lebih cepat
“Anda akan mendapatkan diskon 5% jika menandatangani hari ini”	Membingkai sebagai keuntungan → keputusan cenderung lebih hati-hati, tidak terburu-buru
“Opsi ini akan mengurangi biaya operasional Anda”	<i>Framing</i> berbasis penghematan (kerugian yang dihindari)

Contoh <i>Framing</i>	Efek Psikologis yang Ditimbulkan
“Opsi ini akan meningkatkan efisiensi Anda”	<i>Framing</i> berbasis capaian (keuntungan yang diraih)

Reframing adalah keterampilan menyampaikan ulang suatu pernyataan atau tawaran baik milik sendiri maupun milik lawan dengan bingkai yang berbeda, biasanya untuk meredakan konfrontasi atau membuka opsi baru. Sebagai contoh, tawaran yang diajukan lawan secara defensif (“Kami tidak akan pernah menurunkan harga di bawah X”) dapat dibingkai ulang secara internal oleh negosiator sebagai indikasi kepentingan mendasar mengenai margin keuntungan (bukan sekadar keras kepala), sehingga membuka ruang untuk mencari opsi integratif di luar isu harga semata (lihat kembali Bab IV, 4.2).

➤ **Mengelola Emosi Diri dan Emosi Lawan Negosiasi**

Negosiasi sering dipahami secara keliru sebagai proses yang seharusnya sepenuhnya rasional dan bebas dari emosi. Van Kleef, De Dreu, dan Manstead (2004), ekspresi emosi, termasuk emosi negatif seperti kemarahan, dapat secara strategis memengaruhi konsesi yang diberikan pihak lawan, karena ekspresi kemarahan sering ditafsirkan sebagai sinyal bahwa suatu pihak telah mendekati *resistance point*-nya (lihat Bab III, 3.4), sehingga mendorong pihak lawan memberikan konsesi lebih besar untuk menghindari kebuntuan. Namun

demikian, Van Kleef, De Dreu, dan Manstead (2004) efek ini sangat bergantung pada konteks, yaitu ekspresi kemarahan yang berlebihan atau tidak proporsional dapat merusak hubungan dan memicu eskalasi konflik alih-alih konsesi, terutama pada negosiasi yang bersifat integratif dan berkelanjutan.

Mengelola emosi dalam negosiasi mencakup dua dimensi yang saling berkaitan: mengelola emosi diri sendiri dan merespons emosi pihak lawan. Goleman (1995), melalui konsep kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dalam bukunya yang berjudul sama, mengidentifikasi kesadaran diri (*self-awareness*) dan regulasi diri (*self-regulation*) sebagai dua kompetensi emosional dasar yang memungkinkan seseorang mengenali gejala emosi yang muncul dalam dirinya, misalnya frustrasi ketika tawaran ditolak berulang kali sebelum emosi tersebut memengaruhi keputusan secara impulsif.

Prinsip praktis mengelola emosi dalam negosiasi:

- a. Kenali pemicu emosi diri sendiri lebih dini, yaitu negosiator yang menyadari situasi apa yang biasanya memancing frustrasi atau kecemasannya dapat mengantisipasi dan mengelola reaksi tersebut sebelum memengaruhi keputusan.
- b. Gunakan jeda (*go to the balcony*), sebagaimana telah dibahas pada Bab V dan Bab VI, mengambil jarak reflektif sejenak sebelum merespons secara emosional tetap menjadi strategi paling efektif dan sederhana.

- c. Tanggapi emosi lawan tanpa larut di dalamnya, yaitu teknik *labeling* dari Voss (2016) yang telah dibahas pada subbagian 7.2 dapat digunakan untuk mengakui emosi lawan secara eksplisit tanpa ikut terbawa secara reaktif.
- d. Bedakan ekspresi emosi yang strategis dari yang genuine, sebagaimana ditunjukkan Van Kleef, De Dreu, dan Manstead (2004), tidak semua ekspresi kemarahan lawan bersifat spontan; sebagian merupakan taktik yang disengaja (lihat kembali Bab VI, 6.4 mengenai taktik manipulatif), sehingga respons yang tepat perlu membedakan konteks di balik ekspresi tersebut.

Dengan tuntasnya pembahasan mengenai komunikasi verbal-nonverbal, mendengar aktif, *framing*, dan pengelolaan emosi, bab ini melengkapi fondasi keterampilan *interpersonal* yang akan terus relevan pada pembahasan mengenai psikologi dan bias kognitif (Bab VIII) serta kekuasaan dan persuasi (Bab IX) pada bab-bab berikutnya.

Ilustrasi Penerapan *Framing* dalam Presentasi Tawaran

Sebagai ilustrasi tambahan dari subbab 7.3, bandingkan dua cara penyampaian tawaran restrukturisasi utang oleh sebuah bank kepada perusahaan debitur. Cara pertama: “Jika Anda tidak menyetujui skema ini, perusahaan Anda berisiko kehilangan akses pembiayaan dan menghadapi denda keterlambatan.” Cara kedua: “Dengan menyetujui skema ini, perusahaan Anda tetap mendapatkan akses

pembiayaan dan terhindar dari denda keterlambatan.” Kedua kalimat tersebut menyampaikan konsekuensi yang secara substansi identik, namun cara pertama membingkai keputusan sebagai penghindaran kerugian (*framed as loss*) sementara cara kedua membingkainya sebagai perolehan manfaat (*framed as gain*). Neale dan Bazerman (1985) yang dibahas sebelumnya, cara penyampaian pertama cenderung mendorong pengambilan keputusan yang lebih defensif dan berorientasi jangka pendek (segera menyetujui demi menghindari kerugian yang ditakutkan), sementara cara kedua memberi ruang bagi debitur untuk mengevaluasi tawaran secara lebih tenang dan objektif. Pemilihan *framing* yang tepat, dengan demikian, bukan sekadar persoalan gaya bahasa, melainkan alat yang dapat secara signifikan memengaruhi kecepatan dan kualitas keputusan pihak lawan.

BAB VIII

PSIKOLOGI DAN BIAS KOGNITIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN NEGOSIASI

Bab-bab sebelumnya pada Bagian II telah menyinggung sejumlah bias kognitif secara tersebar *anchoring* pada Bab II dan VI, *fixed-pie bias* dan *reactive devaluation* pada Bab III, efek *framing* pada Bab VII. Bab ini menyusun bias-bias tersebut secara lebih sistematis, sekaligus memperkenalkan dua isu psikologis tambahan yang krusial bagi negosiasi bisnis: *overconfidence*, *winner's curse*, serta peran kepercayaan (*trust*) dan reputasi dalam negosiasi yang berulang.

➤ Teori Prospek dan Keputusan di Bawah Risiko

Sebagian besar pemahaman kontemporer mengenai psikologi pengambilan keputusan negosiasi berakar pada prospect theory yang dikemukakan Kahneman dan Tversky (1979). Berbeda dengan teori utilitas ekonomi klasik yang mengasumsikan pembuat keputusan selalu rasional dan konsisten, Kahneman dan Tversky (1979) menunjukkan bahwa manusia mengevaluasi hasil secara relatif terhadap suatu titik acuan (*reference point*), yaitu bukan secara absolut, dan bersikap tidak simetris terhadap potensi keuntungan dan kerugian.

Dua prinsip utama dari *prospect theory* yang relevan bagi negosiasi:

Tabel 8.1. Prinsip Utama Prospect Theory dalam Negosiasi

Prinsip	Penjelasan	Implikasi dalam Negosiasi
<i>Loss aversion</i>	Kerugian dirasakan secara psikologis lebih menyakitkan dibandingkan keuntungan setara yang dirasakan menyenangkan	Negosiator cenderung lebih keras bertahan untuk <i>menghindari kerugian</i> dibandingkan untuk <i>meraih keuntungan</i> yang nilainya sama
<i>Reference dependence</i>	Evaluasi hasil bergantung pada titik acuan (misalnya harga awal, ekspektasi sebelumnya), bukan nilai absolut	Titik acuan yang berbeda (misalnya harga tahun lalu vs. harga pasar saat ini) dapat menghasilkan evaluasi yang berbeda atas tawaran yang identik

Sebagaimana telah dibahas pada Bab VII (7.3), Tversky dan Kahneman (1981) memperluas ke dalam efek *framing* yang secara langsung relevan bagi taktik penyampaian tawaran dalam negosiasi. Titik acuan yang digunakan seorang negosiator sering kali bukan ditentukan secara objektif, melainkan dipengaruhi taktik pihak lawan inilah salah satu alasan mengapa taktik *anchoring* (Bab VI, 6.1) bekerja secara efektif: jangkar awal

menjadi titik acuan baru yang menggeser evaluasi untung-rugi pada tawaran-tawaran berikutnya.

➤ **Bias Kognitif Umum dalam Negosiasi**

Selain *anchoring* dan efek *framing* yang telah dibahas, Bazerman dan Neale (1992) mengidentifikasi sejumlah bias kognitif tambahan yang secara konsisten muncul dalam perilaku negosiasi:

Tabel 8.2. Bias Kognitif dalam Negosiasi

Bias	Deskripsi		Contoh	dalam
			Negosiasi Bisnis	
<i>Anchoring</i> (Bab II, VI)	Terlalu	terpaku pada nilai rujukan awal	Menjangkarkan evaluasi pada tawaran pembuka lawan	
<i>Framing effect</i> (Bab VII)	Evaluasi	berubah karena cara penyajian, bukan substansi	Bereaksi terhadap “diskon 5%” vs “kehilangan 5%”	berbeda “diskon
<i>Fixed-pie bias</i> (Bab III)	Asumsi	keliru bahwa kepentingan lawan sepenuhnya berlawanan	Gagal melihat peluang yang sesungguhnya tersedia	<i>logrolling</i>
<i>Reactive devaluation</i> (Bab III)	Menilai	tawaran lebih rendah semata karena diajukan lawan	Menolak konsesi yang sebenarnya menguntungkan hanya karena berasal dari pihak yang tidak disukai	

Bias	Deskripsi	Contoh dalam Negosiasi Bisnis
<i>Overconfidence</i>	Terlalu percaya diri terhadap keakuratan estimasi sendiri (mengenai BATNA, ZOPA, atau kemungkinan menang jika berlanjut ke jalur hukum)	Menolak tawaran penyelesaian yang wajar karena terlalu yakin akan “memenangkan” negosiasi/litigasi berikutnya
<i>Winner’s curse</i>	Menang dalam proses kompetitif (lelang/tender) namun ternyata membayar lebih dari nilai sesungguhnya	Memenangkan akuisisi perusahaan dengan harga yang kemudian terbukti terlalu mahal

Winner’s curse secara khusus dijelaskan Bazerman dan Samuelson (1983) melalui eksperimen lelang: pemenang suatu proses kompetitif (misalnya tender pengadaan atau proses akuisisi yang melibatkan beberapa penawar, yaitu lihat kembali konsep negotiauctions, Subramanian, 2010, pada Bab III) sering justru adalah pihak yang paling melebihi-lebihkan nilai objek yang diperebutkan, sehingga “kemenangan” tersebut pada akhirnya merugikan. Fenomena ini menjadi peringatan penting khususnya bagi negosiasi merger dan akuisisi yang akan dibahas pada Bab XI, di mana tekanan

kompetitif dari penawar lain dapat mendorong harga jauh melampaui nilai fundamental yang rasional.

➤ Trust dan Reputasi dalam Negosiasi Berulang

Sebagaimana disinggung Axelrod (1984) pada Bab II dan IV mengenai keunggulan strategi kooperatif pada permainan berulang, kepercayaan (*trust*) menjadi elemen psikologis yang sangat menentukan kualitas negosiasi yang bersifat berkelanjutan, seperti hubungan pemasok jangka panjang atau kemitraan strategis. Lewicki dan Bunker (1996) mengidentifikasi tiga tingkatan kepercayaan yang berkembang sepanjang suatu hubungan bisnis:

- a. *Calculus-based trust*, yaitu kepercayaan yang didasarkan pada kalkulasi untung-rugi semata; pihak lain dipercaya karena ada konsekuensi (sanksi/reputasi) apabila mengingkari komitmen.
- b. *Knowledge-based trust*, yaitu kepercayaan yang tumbuh dari pemahaman mendalam mengenai pola perilaku pihak lain melalui interaksi berulang, sehingga perilakunya menjadi lebih dapat diprediksi.
- c. *Identification-based trust*, yaitu tingkat kepercayaan tertinggi, di mana kedua pihak telah menginternalisasi tujuan dan kepentingan satu sama lain sebagai bagian dari identitas bersama.

Ketiga tingkatan ini biasanya berkembang secara bertahap dan tidak dapat dilompati, hubungan bisnis baru umumnya dimulai dari *calculus-based trust*, dan

hanya berkembang ke tingkat yang lebih tinggi melalui rekam jejak interaksi yang konsisten dari waktu ke waktu. Kim, Dirks, dan Cooper (2009), pemulihan kepercayaan (*trust repair*) di *Academy of Management Review*, menambahkan bahwa kepercayaan yang telah rusak, misalnya akibat pelanggaran komitmen atau terungkapnya taktik manipulatif yang dibahas pada Bab VI (6.4), jauh lebih sulit dipulihkan dibandingkan dibangun dari awal, dan strategi pemulihannya berbeda bergantung pada apakah pelanggaran tersebut dipersepsikan sebagai kegagalan kompetensi (dapat diperbaiki relatif lebih cepat) atau kegagalan integritas (memerlukan waktu pemulihan yang jauh lebih lama).

➤ Dampak Bias terhadap Kualitas Kesepakatan

Akumulasi bias-bias kognitif yang telah dibahas pada subbagian 8.2 memiliki konsekuensi nyata terhadap kualitas kesepakatan yang dihasilkan suatu negosiasi, yaitu bukan sekadar persoalan akademik semata. Beberapa implikasi praktis yang perlu disadari negosiator bisnis:

- a. Kesepakatan yang lebih buruk dari BATNA, yaitu *overconfidence* dapat mendorong negosiator menolak tawaran yang sesungguhnya lebih baik dari alternatif riil yang dimiliki (lihat kembali Bab III, 3.2).
- b. ZOPA yang terlewatkan, yaitu *fixed-pie* bias dan *reactive devaluation* dapat menyebabkan kesepakatan integratif yang sesungguhnya tersedia justru tidak tercapai (Bab III, 3.3).

- c. Harga yang terlalu mahal dalam proses kompetitif, yaitu *winner's curse* relevan khususnya pada negosiasi yang melibatkan lebih dari dua pihak yang berkompetisi (Bab III, 3.2; Bab XI).
- d. Kerusakan hubungan jangka panjang, yaitu kegagalan mengelola trust pada negosiasi berulang dapat menghambat peluang kolaborasi integratif pada negosiasi-negosiasi berikutnya dengan pihak yang sama.

Kesadaran akan bias-bias ini tidak serta-merta menghilangkan pengaruhnya penelitian dalam psikologi kognitif secara konsisten menunjukkan bahwa bias semacam ini bekerja secara otomatis dan tetap dapat memengaruhi pengambil keputusan meskipun mereka telah mengetahui keberadaannya. Namun demikian, langkah-langkah struktural yang telah dibahas pada Bab V, seperti riset yang cermat, penulisan skenario kontinjensi, dan simulasi sebelum negosiasi berlangsung terbukti efektif mengurangi dampak bias tersebut, karena memindahkan sebagian pengambilan keputusan dari kondisi tekanan waktu di meja perundingan ke kondisi yang lebih tenang dan reflektif pada tahap persiapan.

Ilustrasi *Winner's Curse* dalam Tender Pengadaan

Sebagai ilustrasi konkret dari subbab 8.2, perhatikan situasi tender pengadaan proyek konstruksi yang diikuti oleh lima kontraktor. Setiap kontraktor mengestimasi biaya proyek secara independen berdasarkan pemahaman masing-masing terhadap kompleksitas pekerjaan, yaitu

estimasi ini secara alami bervariasi karena perbedaan pengalaman, efisiensi operasional, dan interpretasi terhadap spesifikasi teknis. Kontraktor yang memenangkan tender pada umumnya adalah kontraktor dengan estimasi biaya terendah di antara seluruh peserta namun estimasi terendah tersebut cenderung juga merupakan estimasi yang paling optimistis (dan berpotensi meremehkan risiko atau biaya yang sesungguhnya akan muncul selama pelaksanaan proyek). Akibatnya, “kemenangan” tender sering kali justru menjadi awal dari kerugian, ketika biaya aktual proyek ternyata jauh melampaui estimasi awal yang menjadi dasar kemenangan tender tersebut. Bazerman dan Samuelson (1983) menyarankan agar peserta tender secara sadar melakukan koreksi ke bawah (*debiasing*) terhadap estimasi optimistisnya sendiri sebelum mengajukan penawaran akhir, khususnya ketika mengetahui bahwa jumlah peserta tender yang bersaing cukup banyak semakin banyak peserta, semakin besar pula kemungkinan estimasi terendah yang muncul sesungguhnya adalah estimasi yang paling menyimpang dari nilai riil proyek.

BAB IX

KEKUASAAN, PENGARUH, DAN PERSUASI DALAM NEGOSIASI

Bab ini menutup Bagian II buku ini. Setelah membahas taktik (Bab VI), komunikasi interpersonal (Bab VII), serta psikologi dan bias kognitif (Bab VIII), bab terakhir pada bagian ini mengangkat dimensi kekuasaan (*power*) dan persuasi, yaitu dua kekuatan yang seringkali bekerja di bawah permukaan taktik-taktik yang telah dibahas sebelumnya, namun menentukan seberapa besar pengaruh yang dapat digunakan seorang negosiator terhadap pihak lawan.

➤ Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Negosiasi

French dan Raven (1959), basis kekuasaan sosial (*The Bases of Social Power*), mengidentifikasi lima sumber kekuasaan yang tetap menjadi rujukan utama dalam kajian negosiasi hingga saat ini:

Tabel 9.1. Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Negosiasi

Basis Kekuasaan	Sumber	Contoh dalam Negosiasi Bisnis
<i>Reward power</i>	Kemampuan memberi imbalan/manfaat	Kemampuan menawarkan kontrak bernilai besar kepada pemasok

Basis Kekuasaan	Sumber	Contoh dalam Negosiasi Bisnis
<i>Coercive power</i>	Kemampuan memberi sanksi/kerugian	Ancaman memutus kontrak atau membawa perselisihan ke jalur hukum
<i>Legitimate power</i>	Otoritas formal berdasarkan posisi/jabatan	Kewenangan direksi untuk menyetujui suatu transaksi
<i>Referent power</i>	Daya tarik personal/hubungan yang dihormati	Kepercayaan yang terbangun dari reputasi baik seorang negosiator
<i>Expert power</i>	Keahlian atau pengetahuan khusus	Pengacara atau konsultan keuangan yang menguasai detail teknis suatu kesepakatan

Sebagaimana telah dibahas Kim, Pinkley, dan Fragale (2005) pada Bab III (3.4), kekuasaan dalam negosiasi tidak semata-mata bersifat objektif, melainkan juga dibentuk oleh persepsi suatu pihak yang memiliki sumber kekuasaan objektif namun tidak menampilkannya secara meyakinkan dapat kalah secara psikologis dari pihak yang sesungguhnya memiliki kekuasaan lebih rendah namun tampil lebih percaya diri. Bacharach dan Lawler (1981), bahwa kekuasaan dalam konteks tawar-menawar bersifat relasional dan kontekstual: kekuasaan seorang negosiator tidak dapat dinilai secara terpisah dari

kekuasaan pihak lawan dan dari alternatif yang tersedia bagi keduanya (bandingkan dengan konsep BATNA sebagai sumber kekuasaan independen, Bab III, 3.2).

Selain kelima basis kekuasaan tersebut, penting untuk membedakan antara kekuasaan struktural (structural power), yang melekat pada posisi atau sumber daya yang dikuasai suatu pihak secara objektif, dan kekuasaan personal (personal power), yang bersumber dari karakteristik individu negosiator itu sendiri, seperti kepercayaan diri, kefasihan berkomunikasi (Bab VII), atau keahlian dalam membaca situasi. Dalam praktiknya, negosiator dengan kekuasaan struktural yang terbatas dapat mengompensasinya melalui kekuasaan personal yang kuat, misalnya seorang manajer pengadaan junior yang tidak memiliki otoritas formal besar namun mampu memengaruhi hasil negosiasi melalui penguasaan data pasar (expert power) dan kemampuan membangun rapport yang baik dengan pemasok. BATNA (Bab III, 3.2) dapat dipandang sebagai bentuk kelima kekuasaan tambahan yang bersifat situasional tidak melekat pada posisi maupun kepribadian, melainkan pada ketersediaan alternatif di luar meja perundingan pada saat negosiasi berlangsung.

➤ Prinsip-Prinsip Persuasi dalam Konteks Bisnis

Cialdini (2001), dalam *"Influence: Science and Practice"*, merumuskan enam prinsip persuasi yang telah didukung oleh puluhan tahun riset psikologi sosial, dan yang

sebagian telah disinggung secara tersebar pada bab-bab sebelumnya:

Tabel 9.2. Prinsip-Prinsip Persuasi dalam Negosiasi
Bisnis

Prinsip	Mekanisme Psikologis	Penerapan dalam Negosiasi
<i>Reciprocity</i>	Dorongan membalas kebaikan/konsesi yang diterima	Pola konsesi timbal balik (Bab IV, 4.3)
<i>Commitment & consistency</i>	Dorongan bersikap konsisten dengan komitmen sebelumnya	Taktik <i>nibbling</i> (Bab VI, 6.2)
<i>Social proof</i>	Mengikuti apa yang dilakukan/diterima banyak pihak lain	“Klien lain di industri Anda sudah menyepakati skema ini”
<i>Liking</i>	Lebih mudah dipersuasi oleh pihak yang disukai	Membangun <i>rapport</i> melalui komunikasi (Bab VII, 7.1)
<i>Authority</i>	Lebih mudah dipersuasi oleh pihak yang dianggap ahli/berwenang	<i>Expert power</i> (9.1); rujukan pada kriteria objektif (Bab V, 5.2)
<i>Scarcity</i>	Sesuatu yang terbatas/langka dianggap lebih bernilai	Taktik <i>deadline</i> dan <i>scarcity closing</i> (Bab VI, 6.3)

Keenam prinsip ini bekerja secara otomatis dan seringkali tidak disadari oleh pihak yang terpengaruh olehnya, inilah yang membuatnya efektif sebagai alat persuasi, namun sekaligus berpotensi disalahgunakan secara manipulatif apabila digunakan untuk mendorong keputusan yang sesungguhnya tidak menguntungkan pihak lawan (lihat kembali pembahasan taktik manipulatif pada Bab VI, 6.4, dan akan dibahas lebih jauh dari sudut etika pada Bab XV).

➤ Taktik Pengaruh dan Cara Menghadapinya

Memahami prinsip-prinsip persuasi di atas memberikan manfaat ganda: sebagai alat untuk mempersuasi secara sah, sekaligus sebagai perisai untuk mengenali ketika prinsip yang sama digunakan pihak lain secara berlebihan atau manipulatif. Beberapa langkah praktis menghadapi taktik pengaruh yang agresif:

- a. Pisahkan reaksi emosional otomatis dari keputusan rasional, sebagaimana dibahas pada Bab VII (7.4), mengenali bahwa suatu tekanan sosial (misalnya klaim “semua kompetitor sudah setuju”) memicu respons otomatis membantu negosiator menahan diri untuk tidak langsung menyerah pada tekanan tersebut.
- b. Minta waktu untuk mempertimbangkan, taktik *scarcity* dan *deadline* kehilangan sebagian besar kekuatannya ketika negosiator secara sengaja menunda keputusan, alih-alih merespons secara impulsif.

- c. Verifikasi klaim otoritas dan bukti sosial secara independent, klaim mengenai “harga pasar” atau “yang biasa dilakukan pihak lain” sebaiknya diverifikasi melalui riset independen (Bab V, 5.2), bukan diterima begitu saja.
- d. Kembali pada kriteria objektif, sebagaimana ditekankan Fisher, Ury, dan Patton (1991) pada Bab II, mengalihkan diskusi dari tekanan personal/emosional kembali ke data dan kriteria yang terukur secara efektif menetralkan sebagian besar taktik pengaruh yang bersifat manipulatif.

➤ **Etika Penggunaan Kekuasaan dalam Negosiasi**

Kekuasaan dan persuasi, sebagaimana alat lainnya, bersifat netral secara moral penggunaannya yang menjadi wilayah etis. Kim, Pinkley, dan Fragale (2005) mengingatkan bahwa ketidakseimbangan kekuasaan yang ekstrem antarpihak berisiko menghasilkan kesepakatan yang secara teknis “disepakati” namun sesungguhnya tidak mencerminkan persetujuan yang benar-benar bebas dari pihak yang lebih lemah, yaitu suatu isu yang relevan baik secara etis maupun secara legal (lihat Bab XV mengenai keabsahan kesepakatan).

Beberapa pertanyaan reflektif mengenai etika penggunaan kekuasaan dalam negosiasi bisnis:

- a. Apakah kekuasaan yang dimiliki digunakan untuk menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan (pendekatan integratif, Bab IV), atau

semata untuk mengeksploitasi kelemahan pihak lawan?

- b. Apakah taktik persuasi yang digunakan didasarkan pada informasi yang benar (Bab VI, 6.4 mengenai jenis-jenis kebohongan menurut Malhotra & Bazerman, 2007), atau melibatkan misrepresentasi yang disengaja?
- c. Apakah ketimpangan kekuasaan dalam suatu negosiasi tertentu berpotensi menimbulkan konsekuensi buruk bagi hubungan bisnis jangka panjang, ketika keseimbangan kekuasaan tersebut berubah di masa depan?

Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi jembatan penting menuju Bagian III buku ini, yang akan menerapkan seluruh kerangka teori, strategi, dan keterampilan yang telah dibahas pada Bagian I dan Bagian II ke dalam berbagai konteks praktik negosiasi bisnis yang nyata, yaitu dimulai dari negosiasi lintas budaya dan bisnis internasional pada Bab X.

Ilustrasi Kombinasi Basis Kekuasaan

Sebagai ilustrasi, perhatikan seorang manajer *purchasing* pada perusahaan manufaktur skala menengah yang bernegosiasi dengan pemasok baja global berskala besar. Secara struktural, manajer tersebut tampak berada pada posisi kekuasaan yang lemah, yaitu volume pembelian perusahaannya relatif kecil dibandingkan pelanggan lain pemasok tersebut (*minim reward power*), dan tidak memiliki kewenangan untuk memberi sanksi berarti

(*minim coercive power*). Namun, manajer tersebut berhasil memperoleh persyaratan pembayaran yang lebih baik dari yang biasanya ditawarkan, melalui kombinasi *expert power* (memahami secara mendalam data harga komoditas baja dunia dan mampu menyampaikan argumen berbasis data secara meyakinkan) dan *referent power* (memiliki hubungan personal yang baik dengan tim penjualan pemasok, terbangun melalui interaksi konsisten selama beberapa tahun). Ilustrasi ini menegaskan kembali poin dari French dan Raven (1959) serta Bacharach dan Lawler (1981): kekuasaan struktural yang lebih rendah dapat dikompensasi melalui kombinasi basis kekuasaan lain yang dikelola secara sengaja dan konsisten dari waktu ke waktu.

BAB X

NEGOSIASI LINTAS BUDAYA DAN BISNIS INTERNASIONAL

Bab ini membuka Bagian III Praktik Negosiasi dalam Dunia Usaha. Seluruh kerangka teori (Bagian I) dan keterampilan (Bagian II) yang telah dibahas kini diterapkan pada konteks-konteks spesifik yang lazim dijumpai dalam dunia usaha, dilengkapi studi kasus aktual. Bab ini membahas konteks pertama: negosiasi yang melibatkan pihak-pihak dari latar budaya dan negara yang berbeda.

➤ Dimensi Budaya dan Gaya Negosiasi Antarnegara

Gaya negosiasi yang dianggap efektif pada satu budaya dapat dipersepsikan secara sangat berbeda bahkan kontraproduktif pada budaya lain. Hofstede (1980), melalui kerangka dimensi budaya yang dikembangkan dari survei lintas negara berskala besar, mengidentifikasi beberapa dimensi yang secara konsisten memengaruhi gaya negosiasi:

Tabel 10.1. Dimensi Budaya Hofstede dan Pengaruhnya terhadap Gaya Negosiasi

Dimensi Budaya (Hofstede, 1980)	Pengaruh terhadap Gaya Negosiasi
<i>Individualisme vs Kolektivisme</i>	Budaya individualis menekankan kepentingan negosiator secara personal; budaya kolektivis menekankan kepentingan kelompok/organisasi dan menjaga harmoni
<i>Power distance</i>	Budaya <i>power distance</i> tinggi memberi otoritas keputusan besar kepada pemimpin delegasi; keputusan sulit diambil oleh anggota tim tingkat menengah
<i>Uncertainty avoidance</i>	Budaya dengan penghindaran ketidakpastian tinggi cenderung menuntut kontrak yang sangat rinci dan proses yang lebih lambat
Orientasi jangka panjang	Memengaruhi sejauh mana pihak bersedia menerima hasil suboptimal jangka pendek demi hubungan jangka panjang (bandingkan strategi integratif, Bab IV)

Hall (1976), melalui pembedaan budaya *high-context* dan *low-context* dalam "*Beyond Culture*", menambahkan dimensi penting lainnya: pada budaya *high-context* (misalnya banyak negara Asia), makna komunikasi sangat bergantung pada konteks, hubungan, dan sinyal nonverbal (Bab VII, 7.1), sehingga pesan yang

disampaikan secara tidak langsung justru dapat mengandung makna yang jelas bagi pihak yang memahami konteksnya. Sebaliknya, pada budaya *low-context* (misalnya banyak negara Eropa Barat dan Amerika Utara), komunikasi cenderung eksplisit dan literal, sehingga negosiator dari budaya ini dapat salah menafsirkan kesantunan tidak langsung sebagai ketidakjelasan atau bahkan ketidaktegasan.

Salacuse (1998), mengidentifikasi sepuluh area di mana perbedaan budaya paling sering menimbulkan gesekan, termasuk perbedaan cara memandang tujuan negosiasi (kontrak vs hubungan), gaya komunikasi (langsung vs tidak langsung), sensitivitas terhadap waktu (monokronik vs polikronik), dan gaya pengambilan keputusan (individual vs konsensus kelompok). Brett (2014), dalam "*Negotiating Globally*", menekankan bahwa kesalahan paling umum yang dilakukan negosiator lintas budaya bukanlah ketidaktahuan terhadap budaya lawan, melainkan asumsi bahwa gaya negosiasi budaya sendiri bersifat universal dan "netral".

Sebagai ilustrasi konkret penerapan dimensi Hofstede (1980), pertimbangkan perbandingan gaya negosiasi antara negosiator Jepang dan negosiator Amerika Serikat. Jepang, dengan skor kolektivisme dan *uncertainty avoidance* yang relatif tinggi, cenderung menempuh proses negosiasi yang lebih lambat, menekankan pembangunan hubungan (*nemawashi*, konsensus informal sebelum pertemuan resmi) sebelum membahas substansi secara terbuka, serta menghindari

penolakan langsung yang dianggap dapat merusak harmoni (bandingkan komunikasi *high-context*, Hall, 1976). Sebaliknya, negosiator Amerika Serikat dengan skor individualisme tinggi dan *low-context communication* cenderung lebih menyukai pembahasan substantif yang langsung dan eksplisit sejak pertemuan pertama, serta memandang proses membangun hubungan sebagai pelengkap, bukan prasyarat, bagi pembahasan bisnis. Ketidapahaman terhadap perbedaan ini kerap menyebabkan negosiator Amerika menilai mitra Jepang mereka sebagai “lambat mengambil keputusan” atau “tidak tegas”, padahal proses yang tampak lambat tersebut sesungguhnya adalah mekanisme membangun konsensus internal (*intraorganizational bargaining*, Walton & McKersie, 1965; Bab III, 3.1) yang menjadi kekuatan justru karena keputusan yang telah disepakati kemudian dijalankan secara sangat konsisten oleh seluruh pemangku kepentingan internal.

➤ **Negosiasi Pemerintah-ke-Bisnis dalam Perdagangan Internasional**

Selain negosiasi antarperusahaan lintas negara, kategori penting lain dalam negosiasi bisnis internasional adalah negosiasi yang melibatkan pemerintah sebagai salah satu pihak, khususnya dalam konteks perundingan dagang yang berdampak langsung terhadap dunia usaha. Negosiasi semacam ini umumnya bersifat multipihak dan multi-isu (lihat kembali Bab IV, 4.2, mengenai kondisi yang mendukung strategi integratif; serta Bab XIV

mengenai negosiasi multipihak), melibatkan tim negosiator yang mewakili kepentingan agregat suatu negara, bukan sekadar satu perusahaan.

Contoh Studi Kasus: Negosiasi Tarif Dagang Indonesia dan Amerika Serikat (2025)

Pada 2 April 2025, Pemerintah Amerika Serikat mengumumkan tarif resiprokal terhadap 180 negara mitra dagang, dengan Indonesia dikenakan tarif sebesar 32%. Pemerintah Indonesia merespons dengan membentuk Tim Negosiasi yang dipimpin Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, yang melakukan kunjungan diplomasi intensif ke Washington D.C. pada 16 hingga 23 April 2025. Beberapa elemen strategis dari proses negosiasi ini relevan sebagai ilustrasi penerapan konsep-konsep yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya:

Tabel 10.2. Penerapan Konsep Teoretis dalam Negosiasi Tarif Dagang Indonesia dan Amerika Serikat

Konsep Teoretis	Penerapan dalam Kasus
Strategi integratif multi-isu (Bab IV, 4.2)	Indonesia tidak hanya membahas tarif, tetapi juga menawarkan peningkatan impor strategis, reformasi kepabeanan, dan kerja sama investasi, yaitu memperluas isu untuk membuka ruang logrolling
<i>Strategic concession</i> (Bab IV, 4.3)	Indonesia menawarkan pembelian pesawat Boeing dan peningkatan impor produk AS sebagai konsesi yang dikalkulasi untuk memperoleh konsesi tarif yang lebih besar

Konsep Teoretis	Penerapan dalam Kasus
Kriteria objektif (Bab V, 5.2)	Delegasi Indonesia menyampaikan data neraca dagang secara spesifik sebagai dasar tawaran “fair and square”, bukan sekadar klaim subjektif
Negosiasi bertahap/berlapis	Proses berlangsung dari negosiasi teknis (April hingga Juli 2025) hingga negosiasi tingkat tinggi antarkepala negara (Juli 2025), menunjukkan pola negosiasi berjenjang yang lazim dalam konteks pemerintah-ke-pemerintah

Hasilnya, pada 16 Juli 2025, tarif resiprokal bagi Indonesia diturunkan dari 32% menjadi 19%, yaitu salah satu tarif terendah di kawasan ASEAN setelah Singapura. Negosiasi lanjutan pada Desember 2025 kemudian menghasilkan pengecualian tarif untuk komoditas unggulan Indonesia yang tidak dapat diproduksi di Amerika Serikat, seperti sawit, kakao, kopi, dan teh. Kasus ini mengilustrasikan bagaimana negosiasi pemerintah-ke-bisnis dalam skala besar tetap mengikuti logika dasar yang sama dengan negosiasi bisnis pada umumnya BATNA, strategi integratif, dan konsesi terukur namun dengan kompleksitas tambahan berupa banyaknya pemangku kepentingan domestik yang harus diselaraskan sebelum tim negosiator dapat mengambil posisi di meja perundingan internasional (lihat kembali Bab III, 3.1, mengenai intraorganizational bargaining dari Walton & McKersie, 1965).

➤ Tantangan Bahasa, Waktu, dan Protokol Diplomasi

Selain perbedaan gaya negosiasi yang bersumber dari nilai budaya (10.1), negosiasi lintas budaya dan internasional menghadapi tantangan praktis tambahan yang perlu diantisipasi sejak tahap persiapan (Bab V):

- a. Bahasa dan penerjemahan, penggunaan penerjemah menambah lapisan interpretasi yang berisiko mengubah nuansa pesan; istilah teknis atau hukum sering tidak memiliki terjemahan yang persis ekuivalen antarbahasa.
- b. Perbedaan zona waktu dan orientasi waktu (monokronik vs polikronik), budaya monokronik (menghargai ketepatan waktu dan agenda linear) dapat berselisih persepsi dengan budaya polikronik (lebih fleksibel terhadap waktu dan multi-agenda simultan).
- c. Protokol dan hierarki diplomasi, negosiasi yang melibatkan pemerintah sering menuntut kepatuhan pada protokol formal (urutan pertemuan, tingkat pejabat yang terlibat, dokumen resmi seperti *joint statement*) yang tidak selalu familiar bagi negosiator dari sektor bisnis murni.
- d. Perjanjian kerahasiaan lintas negara, sebagaimana tercermin dalam kasus negosiasi tarif Indonesia-AS yang turut melibatkan penandatanganan *Non-Disclosure Agreement* pada tahap dialog teknis, kerahasiaan menjadi instrumen penting untuk menjaga stabilitas proses negosiasi multipihak yang kompleks.

Kesadaran terhadap tantangan-tantangan ini menegaskan pentingnya riset budaya dan konteks sebagai bagian dari tahap persiapan (Bab V, 5.2), yaitu bukan sekadar riset mengenai kepentingan substantif lawan, tetapi juga riset mengenai norma komunikasi, protokol, dan ekspektasi prosedural yang berlaku di lingkungan budaya pihak lawan.

Ilustrasi Kesalahan Umum Negosiasi Lintas Budaya

Sebuah kasus yang sering dijumpai dalam pelatihan negosiasi lintas budaya adalah kesalahpahaman terhadap kata “ya” dalam konteks negosiasi dengan mitra dari budaya *high-context* seperti Jepang atau Tiongkok. Negosiator dari budaya *low-context* sering menafsirkan kata “ya” secara literal sebagai persetujuan atas suatu usulan, padahal dalam banyak konteks budaya Asia Timur, kata tersebut sering kali hanya berarti “saya mendengar dan memahami apa yang Anda katakan”, bukan “saya setuju dengan apa yang Anda katakan”. Kesalahpahaman semacam ini dapat menyebabkan salah satu pihak meyakini bahwa kesepakatan telah tercapai, padahal pihak lain masih menyimpan keberatan yang tidak disampaikan secara eksplisit karena norma budaya yang menghindari penolakan langsung (Hall, 1976). Salacuse (1998) menyarankan agar negosiator lintas budaya secara proaktif mengonfirmasi pemahaman melalui pertanyaan klarifikasi tertulis pascapertemuan (misalnya ringkasan poin kesepakatan melalui surel), alih-alih hanya mengandalkan konfirmasi verbal yang rentan disalahpahami akibat perbedaan norma komunikasi.

BAB XI

NEGOSIASI MERGER, AKUISISI, DAN KEMITRAAN STRATEGIS

Konteks praktik kedua yang dibahas pada Bagian III adalah negosiasi dalam transaksi merger, akuisisi, dan kemitraan strategis salah satu bentuk negosiasi bisnis dengan nilai transaksi terbesar dan kompleksitas tertinggi, karena melibatkan penilaian (valuasi), struktur hukum, serta integrasi organisasi pascakesepakatan.

➤ Tahapan Negosiasi dalam Proses M&A

Proses merger dan akuisisi (M&A) umumnya melalui tahapan yang dapat dipetakan pada model proses negosiasi tujuh tahap dari Greenhalgh (2001) yang telah dibahas pada Bab II (2.4), namun dengan elaborasi khusus yang menjadi ciri transaksi korporasi:

Tabel 11.1. Tahapan Negosiasi dalam Proses Merger dan Akuisisi

Tahap Umum M&A	Aktivitas Utama	Kaitan dengan Konsep Sebelumnya
Identifikasi & pendekatan awal	Mengidentifikasi target/mitra potensial, pendekatan informal	Riset pra-negosiasi (Bab V, 5.2)
<i>Letter of Intent / Term Sheet</i>	Kesepakatan awal non-mengikat mengenai kerangka transaksi	Menentukan ZOPA awal secara indikatif (Bab III, 3.3)
<i>Due diligence</i>	Pemeriksaan menyeluruh atas kondisi keuangan, hukum, dan operasional target	Mengurangi asimetri informasi sebelum tawar-menawar substantif
Negosiasi valuasi & struktur	Tawar-menawar mengenai harga dan bentuk transaksi	Inti tawar-menawar (Bab II, 2.4); dibahas rinci pada 11.2
Penandatanganan & closing	Finalisasi dokumen hukum, persetujuan regulator/pemegang saham	Taktik penutupan (Bab VI, 6.3)
Integrasi pascakesepakatan	Penggabungan operasional, budaya, dan sumber daya manusia	Dibahas rinci pada 11.3

Bruner (2004), *due diligence* bukan sekadar prosedur administratif, melainkan bagian integral dari proses negosiasi itu sendiri: temuan selama *due diligence* sering menjadi bahan negosiasi ulang atas harga atau struktur transaksi yang telah disepakati secara indikatif pada tahap *term sheet*.

Penting pula dibedakan antara transaksi yang bersifat bersahabat (*friendly*) dan transaksi yang bersifat bermusuhan (*hostile takeover*), karena keduanya menuntut pendekatan negosiasi yang sangat berbeda. Pada transaksi bersahabat, manajemen perusahaan target terlibat aktif dalam proses negosiasi dan pada umumnya mendukung transaksi, sehingga pendekatan integratif (Bab IV, 4.2) misalnya melalui perancangan earn-out atau retensi manajemen, yaitu dapat ditempuh secara lebih terbuka. Sebaliknya, pada *hostile takeover*, pihak pengakuisisi mengajukan tawaran langsung kepada pemegang saham tanpa dukungan manajemen target, sehingga negosiasi berlangsung dalam suasana yang jauh lebih distributif dan adversarial, sering disertai taktik pertahanan seperti *poison pill* (mekanisme yang membuat akuisisi menjadi tidak menarik secara finansial bagi pengakuisisi) yang pada dasarnya berfungsi sebagai bentuk penguatan BATNA pihak target agar tidak berada dalam posisi tawar yang lemah.

➤ **Negosiasi Valuasi dan Struktur Kesepakatan**

Inti dari negosiasi M&A terletak pada penentuan nilai transaksi dan struktur bagaimana nilai tersebut dibayarkan. DePamphilis (2019) mengidentifikasi beberapa metode valuasi yang lazim menjadi dasar tawar-menawar, seperti *discounted cash flow* (proyeksi arus kas dimasa depan yang didiskontokan ke nilai kini) dan *comparable multiples* (perbandingan dengan transaksi serupa, misalnya rasio EBITDA). Karena metode-metode ini melibatkan asumsi yang dapat diperdebatkan (tingkat pertumbuhan, tingkat diskonto, pembanding yang relevan), valuasi pada dasarnya adalah hasil negosiasi, bukan angka objektif tunggal sejalan dengan konsep *target point* dan *resistance point* (Bab III, 3.4) yang berbeda antara pihak pembeli dan penjual.

Isu struktur kesepakatan yang lazim dinegosiasikan, selain harga:

- a. Metode pembayaran, yaitu tunai, saham, atau kombinasi keduanya, yang masing-masing membawa implikasi risiko berbeda bagi penjual.
- b. *Earn-out clause*, yaitu sebagian pembayaran ditangguhkan dan bergantung pada kinerja perusahaan target pascatransaksi, sebagai mekanisme integratif (Bab IV, 4.2) untuk menjembatani perbedaan ekspektasi nilai antara pembeli dan penjual.

- c. Representasi dan jaminan (*representations and warranties*), yaitu klausul yang mengalokasikan risiko apabila informasi yang diberikan selama due diligence ternyata tidak akurat.
- d. Premi kendali (control premium), yaitu nilai tambahan yang bersedia dibayar pembeli untuk memperoleh kendali penuh, bukan sekadar kepemilikan saham minoritas.

Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter, dan Davison (2009), tekanan kompetitif dari penawar lain (*multiple bidders*) secara konsisten berasosiasi dengan harga akuisisi yang lebih tinggi situasi yang secara langsung berkaitan dengan risiko *winner's curse* yang telah dibahas Bazerman dan Samuelson (1983) pada Bab VIII (8.2): pembeli yang “memenangkan” proses kompetitif akuisisi berisiko membayar lebih dari nilai fundamental yang rasional, semata karena dorongan untuk tidak “kalah” dari pesaing.

Ilustrasi: Dinamika Aksi Korporasi di Indonesia (2025)

Awal tahun 2025 mencatat sejumlah aksi merger dan akuisisi signifikan di Indonesia yang mengilustrasikan variasi struktur kesepakatan. PT Sarana Menara Nusantara Tbk. (TOWR) mengakuisisi sekitar 40% saham PT Remala Abadi Tbk. (DATA), sementara PT XL Axiata Tbk. menjalankan proses merger dengan PT Smartfren Telecom keduanya di sektor telekomunikasi/infrastruktur digital. Pada sektor perkebunan, *First Resources Limited* mengakuisisi 91,17% saham PT Austindo Nusantara Jaya

Tbk. (ANJT) senilai sekitar Rp5,4 triliun, dengan alasan strategis memperkuat integrasi rantai pasok kelapa sawit dari hulu ke hilir. Variasi persentase kepemilikan yang diakuisisi pada masing-masing kasus ini (mulai dari kepemilikan minoritas signifikan hingga mayoritas penuh) mencerminkan perbedaan tujuan strategis dan struktur kesepakatan yang dinegosiasikan pada masing-masing transaksi sebagian bertujuan memperluas jaringan usaha melalui kepemilikan strategis, sementara yang lain bertujuan memperoleh kendali penuh atas operasional target.

➤ Isu Integrasi Pascakesepakatan

Tercapainya kesepakatan bukanlah akhir dari proses negosiasi M&A. Berbagai studi di bidang manajemen strategis secara konsisten menunjukkan bahwa sebagian besar kegagalan transaksi M&A dalam mencapai sinergi yang diharapkan terjadi bukan pada tahap negosiasi kesepakatan, melainkan pada tahap integrasi pascakesepakatan penggabungan sistem operasional, struktur organisasi, dan yang paling sulit, budaya kerja kedua entitas yang bergabung.

Isu integrasi yang idealnya sudah dinegosiasikan sebagai bagian dari kesepakatan, bukan ditunda setelah *closing*:

- a. Retensi talenta kunci, yaitu kesepakatan mengenai insentif retensi bagi manajemen dan karyawan kunci target, mengingat ketidakpastian pascatransaksi sering memicu keluarnya talenta terbaik.
- b. Harmonisasi sistem dan proses, yaitu kerangka waktu dan tanggung jawab untuk mengintegrasikan sistem TI, keuangan, dan operasional.
- c. Komunikasi kepada pemangku kepentingan, yaitu kesepakatan mengenai pesan dan waktu pengumuman kepada karyawan, pelanggan, dan pasar, untuk meminimalkan ketidakpastian yang dapat merusak nilai transaksi.

Sejalan dengan penekanan pada Bab II (2.4) mengenai pentingnya tahap implementasi dalam model proses negosiasi, kegagalan mempersiapkan integrasi pascakesepakatan pada dasarnya adalah kegagalan menyelesaikan negosiasi secara tuntas kesepakatan hukum yang ditandatangani hanyalah satu bagian dari keseluruhan proses menciptakan nilai yang sesungguhnya diharapkan dari transaksi M&A tersebut.

Ilustrasi Kegagalan Integrasi Pascamerger

Salah satu pelajaran yang sering dikutip dalam literatur M&A adalah pentingnya kesesuaian budaya organisasi (cultural fit) sebagai bagian dari negosiasi, bukan sekadar pertimbangan pascakesepakatan. Ketika dua perusahaan dengan budaya kerja yang sangat berbeda, misalnya satu perusahaan dengan struktur hierarkis yang kaku dan satu lagi dengan budaya kerja yang sangat egaliter dan cepat

bergerak melakukan merger tanpa membahas secara eksplisit bagaimana perbedaan ini akan dikelola, risiko kehilangan talenta kunci dan penurunan produktivitas pascamerger meningkat signifikan, sebagaimana disinggung pada subbab 11.3. Sebagai langkah preventif, sejumlah praktik terbaik M&A kontemporer merekomendasikan pelibatan tim sumber daya manusia sejak tahap due diligence untuk melakukan asesmen budaya organisasi target, sejajar dengan asesmen keuangan dan hukum yang selama ini menjadi fokus utama. Dengan demikian, isu integrasi budaya dapat dinegosiasikan secara eksplisit, misalnya melalui kesepakatan mengenai struktur kepemimpinan transisi atau program harmonisasi budaya kerja sebagai bagian dari kesepakatan itu sendiri, bukan ditangani secara reaktif setelah masalah muncul.

BAB XII

NEGOSIASI HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KETENAGAKERJAAN

Konteks praktik ketiga pada Bagian III mengangkat kembali akar historis teori negosiasi yang telah dibahas sejak Bab II, yaitu Walton dan McKersie (1965) merumuskan kerangka distributive dan integrative bargaining justru dari pengamatan mereka terhadap negosiasi hubungan industrial. Bab ini menerapkan kerangka tersebut secara khusus pada konteks negosiasi antara perusahaan, pekerja/serikat pekerja, dan pemerintah.

➤ Karakteristik Negosiasi Tripartit

Negosiasi hubungan industrial di banyak negara, termasuk Indonesia, secara khas melibatkan tiga pihak (tripartit), yaitu bukan hanya dua sebagaimana model dasar negosiasi bilateral yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Prinsip tripartisme ini bahkan telah dikodifikasi secara internasional melalui Konvensi Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) Nomor 144 mengenai Konsultasi Tripartit, yang menetapkan bahwa kebijakan ketenagakerjaan idealnya dirumuskan melalui

konsultasi antara pemerintah, organisasi pengusaha, dan organisasi pekerja.

Tabel 12.1. Kepentingan dan Basis Kekuasaan Pihak dalam Negosiasi Tripartit

Pihak	Kepentingan Utama	Basis & Kekuasaan (French & Raven, 1959; Bab IX)
Pemerintah	Stabilitas ekonomi, penyerapan tenaga kerja, kepatuhan regulasi	<i>Legitimate power</i> , yaitu otoritas menetapkan kebijakan
Asosiasi Pengusaha	Daya saing biaya produksi, keberlangsungan usaha	<i>Reward/coercive power</i> , yaitu kendali atas investasi dan lapangan kerja
Serikat Pekerja	Kesejahteraan dan daya beli anggota, jaminan sosial	<i>Coercive power</i> , yaitu kemampuan memobilisasi aksi industrial (mogok, demonstrasi)

Katz, Kochan, dan Colvin (2015), negosiasi tripartit berbeda secara fundamental dari negosiasi bilateral biasa karena keberadaan pemerintah bukan hanya sebagai mediator (Bab III, 3.1), melainkan juga sebagai pihak yang memiliki kepentingan dan otoritas regulasi tersendiri, sehingga negosiasi tripartit sering melibatkan dinamika koalisi (lihat Bab XIV) di mana dua dari tiga pihak dapat sepakat sementara, sementara pihak ketiga tetap menjadi penentu akhir melalui otoritas regulasinya.

➤ **Negosiasi Upah dan Kesejahteraan Pekerja**

Negosiasi upah merupakan bentuk paling umum dari negosiasi hubungan industrial, dan secara historis cenderung didominasi oleh pendekatan *distributive bargaining* (Bab II, 2.2; Bab IV, 4.1) kenaikan upah bagi pekerja secara langsung berarti kenaikan biaya produksi bagi pengusaha, sehingga tampak sebagai situasi yang mendekati *zero-sum*. Budd (2004), mengidentifikasi tiga nilai yang idealnya menjadi tujuan bersama hubungan ketenagakerjaan: efisiensi (bagi keberlangsungan usaha), ekuitas (keadilan bagi pekerja), dan *voice* (hak pekerja untuk turut menyuarakan kepentingannya) kerangka ini membuka ruang bagi elemen integratif dalam negosiasi upah, misalnya melalui pembahasan produktivitas bersama sebagai dasar kenaikan upah, bukan sekadar tarik-menarik angka semata.

Contoh Studi Kasus: Negosiasi Penetapan Upah Minimum 2026

Proses penetapan Upah Minimum Provinsi (UMP) 2026 di Indonesia mengilustrasikan secara jelas dinamika negosiasi tripartit yang didominasi pendekatan distributif. Pemerintah memberlakukan formula baru penetapan upah minimum yang memasukkan variabel indeks tertentu (disebut “Alfa”), dengan rentang nilai antara 0,5 hingga 0,9 jauh lebih tinggi dibandingkan rentang sebelumnya (0,1 hingga 0,3). Dinamika negosiasi yang muncul menunjukkan pola *distributive bargaining* klasik:

Tabel 12.2. Posisi dan Kepentingan Pihak dalam
Negosiasi Upah Minimum 2026

Pihak	Posisi	Kepentingan Mendasar (Bab V, 5.1)
Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI)	Menuntut kenaikan upah minimum 8,5% hingga 10,5%	Memulihkan daya beli pekerja setelah periode stagnasi upah
Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo)	Mengkritisi batas bawah nilai Alfa sebesar 0,5 sebagai terlalu tinggi	Menjaga keberlangsungan usaha, khususnya sektor padat karya (tekstil, garmen) yang belum pulih sepenuhnya
Pemerintah	Menetapkan formula berbasis pertumbuhan ekonomi daerah	Menyeimbangkan kepentingan kedua pihak sekaligus menjaga stabilitas ekonomi makro

Ketegangan ini bermuara pada penolakan sebagian serikat pekerja terhadap hasil akhir penetapan upah minimum, dengan ancaman aksi demonstrasi dan gugatan hukum sebuah indikasi bahwa proses tripartit yang seharusnya menghasilkan konsultasi bersama (sesuai prinsip ILO) pada praktiknya dapat mengarah pada hasil yang dipersepsikan sepihak oleh salah satu pihak, terutama ketika ruang negosiasi substantif dianggap terbatas dan keputusan akhir lebih banyak

ditentukan melalui formula teknokratis daripada perundingan langsung antarpihak.

Secara internasional, praktik negosiasi upah menunjukkan variasi struktur yang signifikan. Di beberapa negara Eropa seperti Jerman dan negara-negara Skandinavia, negosiasi upah lazim dilakukan pada tingkat sektor industri melalui perundingan antara asosiasi pengusaha sektoral dan federasi serikat pekerja (*sectoral bargaining*), menghasilkan standar upah yang berlaku seragam bagi seluruh perusahaan dalam sektor tersebut. Sebaliknya, di Amerika Serikat dan Indonesia, negosiasi upah cenderung terdesentralisasi pada tingkat perusahaan atau, dalam kasus penetapan upah minimum, pada tingkat provinsi/daerah. Katz, Kochan, dan Colvin (2015), struktur *sectoral bargaining* cenderung menghasilkan kesenjangan upah antarperusahaan yang lebih kecil dan mengurangi tekanan kompetitif untuk menekan upah, namun dengan konsekuensi berkurangnya fleksibilitas perusahaan individual untuk menyesuaikan struktur upah dengan kondisi keuangannya masing-masing sebuah *trade-off* yang mencerminkan kembali tegangan antara efisiensi dan ekuitas dalam kerangka Budd (2004) yang telah dibahas sebelumnya.

➤ **Negosiasi dalam Situasi Konflik Industrial**

Ketika negosiasi hubungan industrial mengalami jalan buntu (*impasse*, Bab III, 3.3), konflik dapat bereskalasi ke bentuk aksi industrial seperti mogok kerja (dari pihak pekerja) atau ancaman pemutusan hubungan

kerja/relokasi usaha (dari pihak pengusaha). Kochan dan Katz (1988) aksi-aksi semacam ini, meskipun tampak sebagai kegagalan negosiasi, pada dasarnya adalah kelanjutan dari negosiasi itu sendiri melalui sarana lain, mogok kerja berfungsi sebagai sinyal mengenai kekuatan *resistance point* pekerja (Bab III, 3.4) yang tidak dapat disampaikan secara kredibel hanya melalui pernyataan verbal di meja perundingan.

Prinsip pengelolaan konflik industrial yang relevan dari bab-bab sebelumnya:

- a. Aksi industrial umumnya muncul ketika salah satu pihak menilai BATNA-nya (Bab III, 3.2) melalui jalur eskalasi lebih baik dibandingkan melanjutkan negosiasi pada rentang yang ditawarkan.
- b. Peran mediator pemerintah (Bab III, 3.1; Bab XII, 12.1) menjadi krusial untuk mencegah eskalasi lebih jauh, meskipun keterlibatan pemerintah sebagai regulator sekaligus mediator dapat menimbulkan persepsi konflik kepentingan.
- c. Pemulihan hubungan pascakonflik industrial menuntut perhatian khusus terhadap pembangunan kembali kepercayaan (*trust*, Bab VIII, 8.3), mengingat aksi industrial yang terbuka umumnya meninggalkan luka relasional yang lebih dalam dibandingkan negosiasi bisnis biasa.

Ilustrasi Elemen Integratif dalam Negosiasi Upah

Meskipun negosiasi upah secara historis didominasi pendekatan distributif, sejumlah perusahaan telah berhasil menyisipkan elemen integratif ke dalamnya.

Sebagai ilustrasi, alih-alih semata membahas persentase kenaikan upah tahunan, sebuah perusahaan manufaktur dan serikat pekerjaanya menyepakati skema kenaikan upah bertingkat yang dikaitkan dengan pencapaian target produktivitas bersama (misalnya penurunan tingkat cacat produksi atau peningkatan output per shift). Skema ini mengubah dinamika negosiasi dari sekadar pembagian nilai yang tetap (distributif) menjadi upaya menciptakan nilai tambah bersama (integratif, Bab IV, 4.2) kenaikan upah yang lebih besar hanya dapat dicapai apabila produktivitas juga meningkat, sehingga kepentingan pekerja (kesejahteraan) dan kepentingan perusahaan (efisiensi) menjadi lebih selaras, sejalan dengan kerangka efisiensi-ekuitas-*voice* dari Budd (2004). Meskipun demikian, keberhasilan skema semacam ini sangat bergantung pada tingkat kepercayaan (Bab VIII, 8.3) antara manajemen dan serikat pekerja tanpa kepercayaan yang memadai, pekerja dapat mencurigai bahwa target produktivitas ditetapkan secara sepihak untuk menghindari kewajiban kenaikan upah.

BAB XIII

NEGOSIASI PENGADAAN, RANTAI PASOK, DAN PENJUALAN B2B

Konteks praktik keempat pada Bagian III mengangkat negosiasi yang terjadi dalam aktivitas operasional sehari-hari sebagian besar Perusahaan pengadaan barang/jasa dari pemasok dan penjualan kepada pelanggan bisnis lain (*business-to-business*, B2B). Berbeda dengan negosiasi M&A (Bab XI) yang bersifat episodik dan bernilai besar, negosiasi pengadaan dan B2B bersifat rutin dan berulang, sehingga prinsip negosiasi berkelanjutan (Bab II, 2.3; Bab VIII, 8.3) menjadi sangat relevan.

➤ **Negosiasi Kontrak dengan Pemasok**

Tidak semua kategori pengadaan menuntut strategi negosiasi yang sama. Kraljic (1983), dalam artikelnya yang sangat berpengaruh di *Harvard Business Review* berjudul “*Purchasing Must Become Supply Management*”, mengklasifikasikan barang/jasa yang diadakan perusahaan berdasarkan dua dimensi dampak terhadap laba dan tingkat risiko pasokan menghasilkan matriks empat kuadran yang menentukan strategi negosiasi yang sesuai:

Tabel 13.1. Strategi Negosiasi Berdasarkan Matriks Kraljic

Kategori (Matriks Kraljic)	Karakteristik	Strategi Negosiasi yang Disarankan
<i>Non-critical items</i>	Dampak laba rendah, risiko pasokan rendah	Distributif sederhana, efisiensi proses (Bab IV, 4.1)
<i>Leverage items</i>	Dampak laba tinggi, risiko pasokan rendah	Distributif kompetitif, memanfaatkan banyak alternatif pemasok (BATNA kuat, Bab III, 3.2)
<i>Bottleneck items</i>	Dampak laba rendah, risiko pasokan tinggi	Menjaga hubungan baik, fokus keandalan pasokan
<i>Strategic items</i>	Dampak laba tinggi, risiko pasokan tinggi	Integratif dan relasional jangka panjang (Bab IV, 4.2)

Matriks ini menegaskan bahwa strategi “selalu menekan harga serendah mungkin” tidak sesuai untuk seluruh kategori pengadaan, yaitu untuk *strategic items*, pendekatan distributif yang agresif berisiko merusak hubungan pemasok yang justru krusial bagi keberlangsungan produksi.

Salah satu instrumen praktis yang sering digunakan untuk memperkuat posisi tawar pada negosiasi *leverage items* maupun *strategic items* adalah *should-cost modeling*, yaitu penyusunan estimasi independen mengenai struktur biaya sesungguhnya dari suatu

barang/jasa (bahan baku, tenaga kerja, overhead, margin wajar), yang kemudian digunakan sebagai kriteria objektif (Fisher, Ury, & Patton, 1991; Bab V, 5.2) dalam negosiasi harga dengan pemasok. Pendekatan ini mengubah dinamika negosiasi dari sekadar tawar-menawar berdasarkan harga penawaran pemasok, menjadi diskusi berbasis data mengenai komponen biaya yang dapat dipertanggungjawabkan kedua pihak, yaitu sebuah bentuk penerapan konkret prinsip *authority* dalam persuasi (Cialdini, 2001; Bab IX, 9.2), karena argumen yang didukung analisis biaya yang cermat cenderung lebih sulit dibantah dibandingkan klaim sepihak mengenai “harga pasar”. Cox (2004), “*power regimes*” dalam rantai pasok, menambahkan bahwa kekuasaan relatif antara pembeli dan pemasok (Bab IX, 9.1) tidak statis, yaitu pemasok dengan kapabilitas teknis unik atau kapasitas produksi terbatas dapat memiliki kekuasaan tawar yang lebih besar daripada yang diasumsikan pembeli berdasarkan ukuran perusahaan semata.

➤ **Negosiasi Harga, Termin Pembayaran, dan Service Level Agreement**

Negosiasi pengadaan jarang murni berfokus pada harga satuan semata. Monczka, Handfield, Giunipero, dan Patterson (2015) mengidentifikasi beberapa elemen yang lazim dinegosiasikan bersamaan sebagai satu paket (*bundling*, Bab VI, 6.2), yang membuka ruang *logrolling* (Bab II, 2.2) antara pembeli dan pemasok:

- a. Harga dan struktur diskon volume termasuk skema harga bertingkat berdasarkan volume pemesanan.
- b. Termin pembayaran jangka waktu pembayaran (misalnya 30/60/90 hari) yang memengaruhi arus kas kedua pihak secara berbeda; pemasok dengan kebutuhan arus kas mendesak mungkin bersedia memberi diskon lebih besar untuk pembayaran yang lebih cepat.
- c. *Service Level Agreement* (SLA) komitmen terukur mengenai kualitas, ketepatan waktu pengiriman, dan mekanisme penalti apabila SLA tidak terpenuhi.
- d. Klausul penyesuaian harga mekanisme penyesuaian harga otomatis berdasarkan fluktuasi harga komoditas/bahan baku acuan, relevan khususnya bagi industri yang bergantung pada komoditas dengan harga fluktuatif seperti logam atau energi.

Untuk kontrak pengadaan jangka panjang, Macneil (1978) memperkenalkan konsep *relational contracting* pandangan bahwa kontrak jangka panjang tidak dapat (dan sebaiknya tidak) mengatur secara rinci setiap kemungkinan kondisi di masa depan, melainkan berfungsi sebagai kerangka kerja yang memungkinkan penyesuaian melalui negosiasi ulang yang berkelanjutan sepanjang durasi hubungan. Pandangan ini konsisten dengan wawasan Axelrod (1984) mengenai keunggulan strategi kooperatif pada interaksi berulang (Bab II, 2.3): pemasok dan pembeli yang memperlakukan kontrak sebagai kerangka relasional yang fleksibel bukan dokumen yang harus “dimenangkan” secara sepihak

pada saat penandatanganan cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar tanpa harus mengulang negosiasi permusuhan dari awal.

➤ **Negosiasi Penjualan dan Kemitraan Distribusi**

Dari sisi yang berlawanan meja perundingan, tim penjualan B2B menghadapi tantangan negosiasi yang serupa namun dari perspektif sebaliknya. Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) menekankan bahwa negosiasi penjualan B2B yang efektif menuntut pemahaman mendalam terhadap kepentingan substantif, proses, relasional, dan prinsip (Bab V, 5.1) dari sisi pembeli korporat yang sering melibatkan banyak pemangku kepentingan internal (*intraorganizational bargaining*, Walton & McKersie, 1965; Bab III, 3.1) dengan kepentingan yang beragam, mulai dari divisi keuangan yang menekankan harga, divisi operasional yang menekankan keandalan, hingga divisi kepatuhan yang menekankan aspek legal.

Beberapa prinsip khusus dalam negosiasi kemitraan distribusi:

- a. Eksklusivitas vs fleksibilitas, yaitu pemasok/prinsipal sering menegosiasikan hak distribusi eksklusif dengan distributor, yang menuntut pertukaran (*logrolling*) antara komitmen volume minimum dari distributor dengan proteksi wilayah dari prinsipal.
- b. Dukungan pemasaran bersama, yaitu kesepakatan mengenai pembagian biaya promosi/pemasaran

sebagai elemen integratif tambahan di luar isu harga dan margin.

- c. Mekanisme keluar (*exit clause*), yaitu klausul yang mengatur bagaimana kemitraan dapat diakhiri, penting untuk mengelola risiko ketergantungan berlebihan pada satu mitra distribusi.

Sebagaimana ditekankan pada seluruh bab dalam bagian ini, keberhasilan negosiasi pengadaan dan B2B tidak dapat dinilai hanya dari satu transaksi tunggal, melainkan dari kualitas hubungan yang terbangun sepanjang waktu sejalan dengan penekanan Lax dan Sebenius (1986) mengenai keseimbangan antara *creating value* dan *claiming value* (Bab II, 2.2; Bab IV) yang menjadi tema sentral sepanjang buku ini.

Ilustrasi Negosiasi dengan Pemasok Tunggal (*Sole-Source*)

Situasi yang menantang bagi tim pengadaan adalah ketika hanya tersedia satu pemasok yang mampu memenuhi spesifikasi teknis tertentu (*sole-source supplier*), sehingga BATNA pembeli menjadi sangat lemah (Bab III, 3.2). Dalam situasi seperti ini, strategi yang disarankan bukanlah memaksakan pendekatan distributif yang berisiko gagal karena lemahnya posisi tawar, melainkan menciptakan bentuk-bentuk kekuasaan alternatif. Salah satu pendekatan yang lazim digunakan adalah menawarkan kepastian volume pembelian jangka panjang (mengurangi risiko permintaan bagi pemasok) sebagai imbalan atas harga yang lebih kompetitif atau

prioritas kapasitas produksi sebuah bentuk *logrolling* (Bab II, 2.2) yang mengubah kelemahan BATNA pembeli menjadi peluang penciptaan nilai bersama. Pendekatan lain adalah investasi jangka panjang dalam pengembangan pemasok alternatif (*supplier development*) sebagai strategi memperkuat BATNA untuk negosiasi-negosiasi berikutnya, meskipun pendekatan ini menuntut waktu dan sumber daya yang tidak sedikit serta tidak dapat menjadi solusi bagi kebutuhan negosiasi yang mendesak dalam jangka pendek.

BAB XIV

NEGOSIASI MULTIPIHAK DAN DINAMIKA TIM NEGOSIASI

Bab ini menutup Bagian III buku ini. Sebagian besar kerangka yang dibahas pada bab-bab sebelumnya mengasumsikan negosiasi bilateral (dua pihak). Namun, sebagaimana telah tersirat dari studi kasus negosiasi tarif (Bab X) dan negosiasi tripartit (Bab XII), banyak negosiasi bisnis penting justru melibatkan lebih dari dua pihak, atau melibatkan tim bukan individu tunggal sebagai unit negosiator. Bab ini membahas kedua kompleksitas tambahan tersebut.

➤ Karakteristik Negosiasi Multipihak

Kramer (1991) negosiasi multipihak (melibatkan tiga pihak atau lebih) tidak dapat dipahami hanya sebagai perluasan sederhana dari negosiasi bilateral, karena kompleksitasnya meningkat secara nonlinear seiring bertambahnya jumlah pihak. Beberapa perbedaan mendasar:

Tabel 14.1. Perbandingan Negosiasi Bilateral dan Multipihak

Aspek	Negosiasi Bilateral	Negosiasi Multipihak
Jumlah kemungkinan koalisi	Tidak relevan (hanya 2 pihak)	Meningkat pesat seiring jumlah pihak (lihat 14.2)
Kompleksitas ZOPA	Satu rentang kesepakatan (Bab III, 3.3)	Berbagai kombinasi kesepakatan yang mungkin memuaskan sebagian, namun tidak seluruh, pihak
Urutan pembahasan isu	Relatif fleksibel	Sangat memengaruhi hasil pihak yang berkoalisi lebih dulu dapat mendominasi agenda
Peran fasilitator/mediator	Opsional (Bab III, 3.1)	Sering krusial untuk mengelola kompleksitas proses

Raiffa (1982) menambahkan bahwa pada negosiasi multipihak, konsep *contract zone*/ZOPA (Bab III, 3.3) perlu diperluas menjadi analisis mengenai himpunan solusi yang *Pareto-efficient* yaitu solusi di mana tidak ada cara untuk memperbaiki hasil salah satu pihak tanpa memperburuk hasil pihak lain karena dengan banyaknya pihak, kemungkinan solusi yang memuaskan seluruh pihak secara maksimal menjadi jauh lebih kompleks untuk dipetakan dibandingkan negosiasi dua pihak.

➤ Koalisi dan Dinamika Kelompok

Salah satu fenomena yang unik pada negosiasi multipihak dan tidak muncul pada negosiasi bilateral adalah pembentukan koalisi dua pihak atau lebih yang menyelaraskan posisi untuk memperkuat kekuasaan tawar (Bab IX, 9.1) mereka terhadap pihak lain yang tidak tergabung dalam koalisi tersebut. Murnighan (1978), dalam tinjauannya mengenai model perilaku koalisi, mengidentifikasi tiga perspektif untuk memahami pembentukan koalisi:

- a. Perspektif teori permainan, yaitu pihak-pihak membentuk koalisi berdasarkan kalkulasi rasional mengenai pembagian hasil yang paling menguntungkan (bandingkan solusi Nash bargaining, Bab II, 2.3).
- b. Perspektif psikologi sosial, yaitu koalisi terbentuk berdasarkan faktor kedekatan personal, kesamaan nilai, atau riwayat interaksi sebelumnya (bandingkan liking dalam prinsip persuasi Cialdini, Bab IX, 9.2).
- c. Perspektif politik, yaitu koalisi terbentuk secara strategis untuk mengisolasi pihak yang dianggap sebagai penghalang utama tercapainya kesepakatan yang diinginkan mayoritas pihak.

Dalam konteks negosiasi tripartit yang telah dibahas pada Bab XII, misalnya, dinamika koalisi dapat terlihat ketika pemerintah dan asosiasi pengusaha secara implisit maupun eksplisit menyelaraskan posisi mengenai suatu formula kebijakan, sementara serikat pekerja berada di

luar koalisi tersebut situasi yang menjelaskan mengapa pihak yang berada di luar koalisi dominan sering merasa proses konsultasi bersifat formalitas semata, meskipun secara prosedural ketiga pihak “dilibatkan”.

Selain pembentukan koalisi, negosiasi multipihak juga sering menuntut teknik membangun konsensus (*consensus building*) secara eksplisit, khususnya ketika jumlah pihak terlalu banyak untuk diselesaikan melalui tawar-menawar langsung antarsemua pasangan pihak. Salah satu teknik yang lazim digunakan dalam praktik adalah single negotiating text, suatu prosedur di mana pihak fasilitator atau salah satu pihak menyusun satu draf teks kesepakatan tunggal, yang kemudian secara iteratif dikomentari dan direvisi oleh seluruh pihak lain, alih-alih setiap pihak mengajukan proposal lengkap yang bersaing satu sama lain. Pendekatan ini terbukti efektif mengurangi kompleksitas kombinatorial yang dijelaskan Kramer (1991), yang tanpa mekanisme ini dapat tumbuh secara eksponensial seiring bertambahnya jumlah pihak yang terlibat karena seluruh pihak berfokus mengevaluasi dan memperbaiki satu titik acuan yang sama, bukan membandingkan banyak proposal independen secara bersamaan.

➤ **Negosiasi Tim vs Negosiasi Individu**

Selain kompleksitas jumlah pihak, dimensi kedua yang perlu dipertimbangkan adalah apakah setiap pihak diwakili oleh individu tunggal atau oleh tim negosiator. Thompson, Peterson, dan Brodt (1996), mengenai

negosiasi tim yang dipublikasikan di *Journal of Personality and Social Psychology*, menemukan hasil yang mengejutkan sekaligus penting: negosiasi yang melibatkan tim (dibandingkan dengan individu tunggal pada masing-masing pihak) secara konsisten menghasilkan kesepakatan yang lebih integrative yaitu kesepakatan yang menciptakan nilai lebih besar bagi kedua pihak (Bab IV, 4.2) dibandingkan negosiasi individu-lawan-individu.

Polzer (1996), kehadiran anggota tim tambahan meningkatkan kapasitas kognitif kolektif untuk mengidentifikasi opsi integratif (mengurangi *fixed-pie bias*, Bab III, 3.3; Bab VIII, 8.2), karena anggota tim yang berbeda sering memperhatikan aspek berbeda dari informasi yang tersedia, sehingga peluang *logrolling* (Bab II, 2.2) yang mungkin terlewatkan oleh satu individu lebih mungkin teridentifikasi oleh setidaknya satu anggota tim.

Namun demikian, negosiasi tim juga membawa tantangan tersendiri:

- a. Konsistensi posisi, yaitu anggota tim perlu menyelaraskan posisi sebelum bertemu pihak lawan (intraorganizational bargaining, Walton & McKersie, 1965; Bab III, 3.1), karena inkonsistensi antaranggota tim di depan pihak lawan dapat dieksploitasi sebagai kelemahan.
- b. Kecepatan pengambilan keputusan, yaitu tim memerlukan koordinasi internal yang dapat memperlambat respons terhadap tawaran baru, dibandingkan negosiator individu yang dapat memutuskan secara langsung.

- c. Alokasi peran dalam tim, yaitu pembagian peran yang jelas (misalnya siapa berperan sebagai relationship builder, siapa sebagai analis data/kriteria objektif sesuai Bab V, 5.2) membantu memaksimalkan manfaat kognitif kolektif yang ditemukan Thompson, Peterson, dan Brodt (1996).

Pemahaman terhadap dinamika multipihak dan tim ini melengkapi keseluruhan pembahasan Bagian III, dan menjadi jembatan menuju Bagian IV buku ini, yang akan membahas dimensi etika, teknologi, dan masa depan negosiasi bisnis, yaitu dimulai dari pembahasan etika dan aspek legal pada Bab XV.

Ilustrasi Dinamika Koalisi dalam Negosiasi Multipihak

Sebagai ilustrasi, bayangkan negosiasi pembagian saham antara tiga pendiri (*co-founder*) sebuah perusahaan rintisan yang telah menerima pendanaan dari investor eksternal. Ketika dua dari tiga pendiri memiliki pandangan yang sama mengenai struktur kepemilikan yang diinginkan, mereka secara alami dapat membentuk koalisi implisit yang memperkuat posisi tawar mereka terhadap pendiri ketiga, sejalan dengan perspektif teori permainan mengenai pembentukan koalisi (Murnighan, 1978). Pendiri ketiga yang menyadari dinamika ini memiliki dua pilihan strategis: mencoba memecah koalisi tersebut dengan menawarkan konsesi khusus kepada salah satu dari dua pendiri lainnya, atau menerima bahwa posisi tawarnya memang lebih lemah dalam konfigurasi tiga pihak tersebut dan menyesuaikan aspirasinya (*target point*,

Bab III, 3.4) secara lebih realistis. Investor eksternal, sebagai pihak keempat dengan kepentingan berbeda (memastikan struktur kepemilikan yang stabil demi keberlangsungan perusahaan), berpotensi berperan sebagai penyeimbang yang mencegah dominasi koalisi dua pendiri tersebut terhadap pendiri ketiga.

BAB XV

ETIKA DAN ASPEK LEGAL DALAM NEGOSIASI BISNIS

Bab ini membuka Bagian IV, yaitu Etika, Teknologi, dan Masa Depan Negosiasi Bisnis. Sepanjang buku ini, isu etika telah disinggung secara tersebar, yaitu taktik manipulatif (Bab VI, 6.4), jenis-jenis kebohongan dalam negosiasi (Malhotra & Bazerman, 2007), serta etika penggunaan kekuasaan (Bab IX, 9.4). Bab ini menyatukan isu-isu tersebut secara lebih sistematis, sekaligus mengangkat dimensi legalitas yang menentukan keabsahan suatu kesepakatan negosiasi.

➤ Prinsip Etika dalam Negosiasi

Perdebatan mengenai standar etika yang berlaku dalam negosiasi bisnis telah berlangsung sejak lama, dengan salah satu argumen paling berpengaruh (dan paling diperdebatkan) datang dari Carr (1968), negosiasi bisnis, seperti permainan poker, memiliki seperangkat norma etika tersendiri yang berbeda dari etika personal sehari-hari, yaitu menyembunyikan informasi atau melakukan penggeertakan (*bluffing*) mengenai posisi tawar dianggap sah sebagai bagian dari “aturan permainan” bisnis, selama tidak melanggar hukum secara langsung.

Argumen Carr (1968) ini tidak diterima secara universal. Koehn (1997), negosiasi bisnis, berbeda dengan permainan poker, memiliki konsekuensi nyata terhadap pihak ketiga (karyawan, pelanggan, masyarakat) yang tidak secara sukarela “memilih ikut bermain”, sehingga standar etika yang berlaku seharusnya tetap merujuk pada prinsip etika umum, bukan norma khusus yang dilonggarkan untuk konteks bisnis.

Perbandingan dua pandangan mengenai etika negosiasi bisnis:

Tabel 15.1. Perbandingan Pandangan mengenai Etika Negosiasi Bisnis

Pandangan	Argumen Utama	Implikasi Praktis
Carr (1968), yaitu <i>“Business is a game”</i>	Negosiasi bisnis punya norma etika tersendiri, berbeda dari etika personal	Pengertakan dan penyembunyian informasi bersifat wajar selama legal
Koehn (1997), yaitu Kritik terhadap <i>“game analogy”</i>	Etika bisnis tidak dapat dipisahkan dari etika umum karena dampaknya pada pihak ketiga	Standar kejujuran yang sama perlu berlaku, terlepas dari konteks bisnis

Terlepas dari perbedaan pandangan filosofis ini, Shell (2006), terlepas dari posisi filosofis mana yang dianut, negosiator tetap perlu menyadari bahwa reputasi (Bab VIII, 8.3) terbentuk dari rekam jejak perilaku, sehingga taktik yang secara sempit “menang” pada satu negosiasi dapat merugikan secara signifikan pada hubungan bisnis jangka panjang maupun negosiasi-

negosiasi berikutnya dengan pihak lain yang mengetahui reputasi tersebut.

Shell (2006) juga mengamati bahwa gaya negosiasi personal setiap individu turut memengaruhi bagaimana standar etika diterapkan dalam praktik, yaitu sebagian negosiator secara alami cenderung ke arah gaya kompetitif yang lebih dekat dengan pandangan Carr (1968), sementara sebagian lain secara alami cenderung ke arah gaya akomodatif yang lebih dekat dengan kehati-hatian etis Koehn (1997). Kesadaran terhadap kecenderungan gaya personal ini penting agar negosiator tidak secara membabi buta mengikuti satu pandangan filosofis tanpa mempertimbangkan norma dan ekspektasi spesifik dari industri, budaya, serta hubungan bisnis yang sedang dijalani, yaitu mengingat standar yang dianggap wajar pada satu sektor (misalnya negosiasi harga komoditas di pasar spot) dapat dianggap tidak pantas pada sektor lain (misalnya negosiasi kontrak jangka panjang dengan mitra strategis).

➤ Batasan antara Taktik Sah dan Manipulasi

Sebagaimana telah disinggung pada Bab VI (6.4), Malhotra dan Bazerman (2007) membedakan kebohongan mengenai fakta yang dapat diverifikasi dari kebohongan mengenai preferensi atau niat. Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) memperluas pembedaan ini menjadi sebuah spektrum taktik yang bergerak dari yang secara luas dianggap sah hingga yang secara luas dianggap tidak etis:

Tabel 15.2. Batasan antara Taktik Sah dan Manipulasi

Kategori Taktik	Contoh	Tingkat Penerimaan Umum
Menyembunyikan titik resistensi/BATNA	Tidak mengungkapkan batas bawah harga yang bersedia diterima	Diterima secara luas sebagai bagian wajar dari negosiasi
Melebih-lebihkan penekanan pada suatu isu (<i>bogey</i> , Bab VI)	Berpura-pura suatu isu sangat penting agar dapat “dikorbankan” nanti	Wilayah abu-abu, tergantung derajat dan konteks hubungan
Misrepresentasi fakta yang dapat diverifikasi	Mengklaim biaya produksi lebih tinggi dari kenyataan	Secara luas dianggap tidak etis dan berpotensi melanggar hukum
Tekanan psikologis/ancaman di luar isu negosiasi	Mengancam mencemarkan reputasi pihak lawan di luar konteks transaksi	Secara luas dianggap tidak etis

Garis pemisah yang paling sering digunakan sebagai pedoman praktis adalah: taktik yang berkaitan dengan menyembunyian preferensi diri sendiri umumnya dapat diterima sebagai bagian dari strategi distributif (Bab IV, 4.1), sedangkan taktik yang melibatkan pemberian

informasi palsu mengenai fakta objektif kepada pihak lawan berada pada wilayah yang secara luas dianggap tidak etis dan, pada kasus tertentu, dapat memiliki konsekuensi hukum.

➤ Aspek Hukum Kontrak dan Keabsahan Kesepakatan

Kesepakatan yang dicapai melalui negosiasi pada akhirnya perlu memenuhi syarat hukum agar mengikat secara sah. Dalam konteks hukum Indonesia, Pasal 1320 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHPerdata) menetapkan empat syarat sahnya suatu perjanjian:

- a. Sepakat mereka yang mengikatkan diri (*consensus*)
- b. Kecakapan untuk membuat suatu perikatan (*capacity*)
- c. Suatu hal tertentu (objek perjanjian yang jelas)
- d. Suatu sebab yang halal (*causa* yang tidak melanggar hukum, ketertiban umum, atau kesusilaan)

Syarat pertama, kesepakatan (*consensus*), yaitu memiliki relevansi langsung dengan pembahasan etika pada subbagian 15.1 dan 15.2: kesepakatan yang dicapai melalui misrepresentasi fakta yang material, tekanan yang bersifat memaksa (*duress*), atau eksploitasi ketidakseimbangan kekuasaan yang ekstrem (Bab IX, 9.4) berpotensi dianggap tidak memenuhi syarat “sepakat” secara sah, sehingga kesepakatan tersebut dapat digugat pembatalannya di kemudian hari.

Implikasi praktis bagi negosiator bisnis:

- a. Dokumentasi proses negosiasi (termasuk *term sheet*, korespondensi, dan catatan pertemuan) menjadi penting sebagai bukti bahwa kesepakatan dicapai secara sukarela dan didasarkan pada informasi yang memadai.
- b. Klausul *representations and warranties* dalam kontrak (Bab XI, 11.2) berfungsi sebagai mekanisme hukum untuk mengalokasikan risiko apabila informasi yang diberikan selama negosiasi kemudian terbukti tidak akurat.
- c. Negosiator yang mewakili pihak lain (*agent*, Bab III, 3.1) memiliki kewajiban hukum dan etis tambahan untuk memastikan bahwa persetujuan yang diberikan *principal*-nya didasarkan pada pemahaman yang memadai mengenai konsekuensi kesepakatan.

Pemahaman terhadap batasan etika dan hukum ini menjadi fondasi penting sebelum bab berikutnya membahas bagaimana negosiasi bisnis beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, yang membawa tantangan etika dan legal tersendiri, termasuk isu keaslian identitas pihak yang bernegosiasi secara daring dan keabsahan kesepakatan yang dicapai melalui platform digital.

Ilustrasi Kasus Batas Etika dalam Negosiasi

Sebagai ilustrasi penerapan spektrum taktik pada subbab 15.2, bandingkan dua situasi berikut. Situasi pertama: seorang penjual properti tidak secara sukarela

mengungkapkan bahwa ia bersedia menerima harga jauh di bawah harga penawaran awal karena kebutuhan mendesak akan likuiditas penyembunyian informasi semacam ini secara luas dianggap sah sebagai bagian dari negosiasi. Situasi kedua: penjual yang sama secara aktif menyatakan bahwa terdapat pembeli lain yang telah mengajukan tawaran lebih tinggi, padahal sesungguhnya tidak ada tawaran tersebut pernyataan ini adalah misrepresentasi fakta yang dapat diverifikasi (Malhotra & Bazerman, 2007) dan berpotensi tidak hanya melanggar etika, tetapi juga berimplikasi hukum apabila pembeli dapat membuktikan bahwa keputusannya dipengaruhi secara material oleh informasi palsu tersebut, sebagaimana relevan dengan syarat “sepakat” dalam Pasal 1320 KUHPerdata yang dibahas pada subbab 15.3. Perbedaan mendasar antara kedua situasi ini terletak pada apakah informasi yang disembunyikan bersifat privat dan legitim (preferensi/motivasi pribadi) atau melibatkan klaim palsu mengenai fakta objektif yang dapat memengaruhi keputusan pihak lain secara langsung.

BAB XVI

NEGOSIASI DI ERA DIGITAL

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah secara signifikan bagaimana negosiasi bisnis berlangsung dari pertemuan tatap muka menjadi negosiasi virtual, dari tawar-menawar manual menjadi negosiasi berbantuan analitik data. Bab ini mengulas bagaimana prinsip-prinsip yang telah dibahas sepanjang buku ini beradaptasi dengan konteks digital.

➤ **Negosiasi Virtual dan Platform Kolaborasi Daring**

Thompson dan Nadler (2002), negosiasi melalui teknologi informasi yang dipublikasikan di *Journal of Social Issues*, mengidentifikasi bahwa perubahan medium komunikasi dari tatap muka menjadi telepon, surel, atau video conference membawa konsekuensi signifikan terhadap dinamika yang telah dibahas pada Bab VII (7.1) mengenai komunikasi verbal dan nonverbal.

Tantangan utama negosiasi virtual dibandingkan tatap muka langsung:

Tabel 16.1. Tantangan Negosiasi Virtual Dibandingkan Tatap Muka

Tantangan	Penjelasan	Kaitan dengan Konsep Sebelumnya
Berkurangnya sinyal nonverbal	Komunikasi teks/surel menghilangkan hampir seluruh sinyal nonverbal	Melemahkan kemampuan membaca <i>rapport</i> dan emosi lawan (Bab VII, 7.1 & 7.4)
Risiko “ <i>flaming</i> ” (eskalasi permusuhan)	Ketiadaan sinyal sosial dalam komunikasi tertulis mempermudah eskalasi nada konfrontatif	Berpotensi merusak <i>trust</i> yang telah dibahas pada Bab VIII (8.3)
Keterlambatan respons (komunikasi asinkron)	Surel/pesan tertulis tidak selalu direspons seketika, berbeda dari dialog langsung	Mengubah dinamika <i>time pressure</i> dan taktik <i>deadline</i> (Bab VI, 6.3)
Kesulitan membangun <i>rapport</i> awal	Kesan lima menit pertama yang diteliti Curhan dan Pentland (2007) pada Bab VII sulit terbentuk melalui teks	Memperlambat perkembangan tingkat kepercayaan (Bab VIII, 8.3)

Thompson dan Nadler (2002), negosiator yang berinteraksi melalui teks tanpa pernah bertemu langsung cenderung lebih rentan terhadap kegagalan mencapai

kesepakatan integratif dibandingkan yang berinteraksi tatap muka atau setidaknya melalui panggilan suara/video sebagian karena kesulitan membangun *rapport* dan membaca sinyal kepercayaan pada tahap awal interaksi. Implikasi praktisnya, negosiasi bernilai tinggi atau berpotensi integratif (Bab IV, 4.2) tetap disarankan menyertakan sesi tatap muka atau video-conference sinkron, sedangkan negosiasi rutin/administratif bernilai rendah dapat efisien dilakukan melalui komunikasi asinkron.

➤ *E-Negotiation dan Online Dispute Resolution*

Selain sekadar memindahkan medium komunikasi negosiasi konvensional ke platform digital, perkembangan lebih jauh melahirkan sistem pendukung negosiasi elektronik (*electronic negotiation support systems*) yang dirancang khusus untuk memfasilitasi proses tawar-menawar. Rangaswamy dan Shell (1997), *Management Science* mengenai “*electronic bargaining table*”, menunjukkan bahwa sistem berbasis komputer dapat membantu negosiator mengidentifikasi peluang integratif (Bab IV, 4.2) secara lebih sistematis dibandingkan negosiasi manual, misalnya melalui algoritma yang memetakan kombinasi tawaran yang *Pareto-efficient* berdasarkan preferensi yang diinput masing-masing pihak memformalkan proses yang secara manual dilakukan melalui *logrolling* (Pruitt, 1981; Bab II, 2.2).

Bichler, Kersten, dan Strecker (2003) mengembangkan gagasan ini lebih jauh melalui kerangka desain negosiasi elektronik terstruktur, yang memungkinkan pihak-pihak yang bernegosiasi memasukkan preferensi mereka ke dalam sistem sebelum maupun selama negosiasi berlangsung, sehingga sistem dapat memberikan rekomendasi mengenai area yang berpotensi menghasilkan kesepakatan integratif tanpa memerlukan pengungkapan penuh preferensi kepada pihak lawan secara langsung suatu solusi elegan terhadap dilema keterbukaan informasi yang telah dibahas sejak Bab II (2.1) mengenai negosiasi sebagai proses pengambilan keputusan di bawah informasi terbatas.

Kategori *platform* digital yang relevan bagi negosiasi bisnis kini juga mencakup ruang kolaborasi dokumen daring (misalnya penyuntingan kontrak secara bersamaan secara *real-time*) dan tanda tangan elektronik yang mempercepat tahap penutupan dan implementasi kesepakatan (Bab II, 2.4; Bab VI, 6.3) tanpa memerlukan pertemuan fisik untuk penandatanganan dokumen. Perkembangan teknologi *blockchain* dan kontrak pintar (*smart contracts*) turut membuka kemungkinan baru, yaitu kesepakatan yang persyaratan pelaksanaannya (misalnya pembayaran otomatis setelah bukti pengiriman terverifikasi) dieksekusi secara otomatis oleh sistem tanpa memerlukan kepercayaan penuh antarpihak sebuah pendekatan teknologis terhadap persoalan *trust* (Bab VIII, 8.3) yang secara tradisional dibangun melalui interaksi berulang, kini sebagian dapat digantikan oleh jaminan

teknis dari sistem itu sendiri, meskipun adopsi luasnya dalam praktik bisnis di Indonesia masih dalam tahap awal.

Perkembangan yang lebih luas juga mencakup Online Dispute Resolution (ODR), yaitu penyelesaian perselisihan bisnis (termasuk kegagalan negosiasi yang berujung konflik) melalui platform digital. Katsh dan Rifkin (2001), dalam karya perintis mereka mengenai ODR, menjelaskan bahwa platform ODR dapat berfungsi sebagai mediator digital (bandingkan peran mediator manusia, Bab III, 3.1) memfasilitasi komunikasi terstruktur antarpihak yang berselisih tanpa memerlukan pertemuan fisik, yang menjadi sangat relevan khususnya bagi perselisihan bisnis lintas negara (Bab X) di mana pertemuan tatap muka memerlukan biaya dan waktu yang besar.

➤ **Peran Data, Analitik, dan Kecerdasan Buatan dalam Negosiasi Bisnis**

Perkembangan lebih lanjut membawa negosiasi bisnis pada era di mana data dan analitik memainkan peran yang semakin signifikan pada tahap persiapan (Bab V, 5.2). Beberapa penerapan yang telah dan sedang berkembang:

- a. Analitik pasar untuk kriteria objektif, yaitu sistem analitik data pasar secara real-time memungkinkan negosiator memperoleh kriteria objektif (Fisher, Ury, & Patton, 1991; Bab V, 5.2) yang lebih akurat dan mutakhir dibandingkan riset manual, memperkuat posisi tawar berbasis data.

- b. Pemodelan BATNA dan simulasi skenario, yaitu perangkat analitik keputusan dapat membantu memetakan skenario kontinjensi (Bab V, 5.3) secara lebih sistematis, memperluas kapasitas pohon keputusan (Raiffa, 1982) yang secara manual terbatas pada kapasitas kognitif negosiator.
- c. Analisis sentimen dan pola komunikasi, Curhan dan Pentland (2007) mengenai prediktabilitas hasil negosiasi dari dinamika percakapan awal (Bab VII, 7.1), teknologi pengolahan bahasa dan analisis suara berpotensi mengembangkan sistem peringatan dini mengenai arah suatu negosiasi berdasarkan pola komunikasi yang terdeteksi.
- d. Sistem rekomendasi tawaran berbasis kecerdasan buatan, yaitu mengembangkan lebih jauh sistem pendukung negosiasi elektronik (Rangaswamy & Shell, 1997) dengan kemampuan pembelajaran dari data historis negosiasi serupa.

Meskipun perkembangan ini menjanjikan efisiensi dan akurasi yang lebih tinggi, penting untuk dicatat bahwa seluruh sistem analitik dan kecerdasan buatan pada dasarnya beroperasi berdasarkan data historis dan pola yang telah teridentifikasi sehingga tetap rentan terhadap keterbatasan yang sama dengan bias kognitif manusia apabila data pelatihannya sendiri mengandung pola bias sistematis (bandingkan pembahasan bias kognitif pada Bab VIII). Negosiator bisnis di masa depan dituntut tidak hanya memahami cara menggunakan alat analitik semacam ini, tetapi juga mempertahankan

kemampuan penilaian kritis (*critical judgment*) untuk mengevaluasi rekomendasi yang dihasilkan sistem tersebut, yaitu sebuah kompetensi yang akan dibahas lebih jauh pada bab penutup berikutnya.

Ilustrasi Adaptasi Negosiasi pada Masa Kerja Jarak Jauh

Perkembangan kerja jarak jauh (*remote work*) yang meluas pascapandemi turut mengubah kebiasaan negosiasi bisnis sehari-hari. Sebuah tim penjualan B2B yang sebelumnya terbiasa menutup kesepakatan besar melalui kunjungan tatap muka ke kantor klien kini harus beradaptasi dengan proses negosiasi yang berlangsung sepenuhnya melalui panggilan video. Riset Thompson dan Nadler (2002) yang dibahas pada subbab 16.1 menjadi sangat relevan dalam konteks ini: tim penjualan yang menyadari keterbatasan komunikasi video (berkurangnya sinyal nonverbal perifer, kesulitan membaca reaksi seluruh peserta rapat secara bersamaan) cenderung mengompensasinya dengan menjadwalkan panggilan pendahuluan yang lebih informal sebelum sesi negosiasi utama, khusus untuk membangun *rapport* (Bab VII, 7.1), alih-alih langsung membahas substansi komersial pada pertemuan video pertama. Praktik ini menunjukkan bahwa adaptasi terhadap keterbatasan medium digital tidak selalu memerlukan teknologi baru, melainkan penyesuaian struktur proses negosiasi itu sendiri agar tetap memperhitungkan kebutuhan psikologis dan relasional yang telah dibahas sepanjang buku ini.

BAB XVII

EVALUASI DAN PENUTUP: MEMBANGUN NEGOSIATOR BISNIS YANG ANDAL

Bab ini menjadi penutup dari keseluruhan buku referensi ini. Setelah menempuh perjalanan dari fondasi teori (Bagian I), penguasaan teknik dan keterampilan (Bagian II), penerapan praktis pada berbagai konteks bisnis (Bagian III), hingga isu etika dan teknologi (Bagian IV), bab ini merefleksikan bagaimana seorang negosiator bisnis dapat mengevaluasi hasil kerjanya secara tepat dan terus mengembangkan kompetensinya dari waktu ke waktu.

➤ **Evaluasi Hasil dan Proses Negosiasi**

Kesalahan umum dalam mengevaluasi keberhasilan suatu negosiasi adalah mereduksinya semata pada satu ukuran: apakah kesepakatan yang dicapai lebih baik dibandingkan BATNA (Bab III, 3.2)? Meskipun ukuran ini penting, Curhan, Elfenbein, dan Xu (2006), negosiator sesungguhnya mengevaluasi keberhasilan suatu negosiasi melalui empat dimensi yang saling terpisah:

Tabel 17.1. Dimensi Evaluasi Hasil dan Proses Negosiasi

Dimensi	Evaluasi
(Curhan, Elfenbein, & Xu, 2006)	Fokus Penilaian
Instrumental	Hasil ekonomi/substantif dibandingkan target dan BATNA (Bab III)
Diri sendiri (<i>self</i>)	Perasaan mengenai diri sendiri sebagai negosiator, yaitu apakah bersikap kompeten dan berintegritas
Proses	Kepuasan terhadap bagaimana proses negosiasi dijalankan, terlepas dari hasil akhirnya
Hubungan (<i>relationship</i>)	Kualitas hubungan dengan pihak lawan pascanegosiasi

Kerangka ini secara langsung menghubungkan kembali dengan empat jenis kepentingan yang telah dibahas pada Bab V (5.1) substantif, proses, relasional, dan prinsip. Implikasinya, seorang negosiator dapat mencapai hasil substantif yang optimal secara ekonomi, namun tetap menilai negosiasi tersebut “gagal” apabila proses yang dijalani merusak hubungan atau bertentangan dengan nilai integritas pribadinya dan sebaliknya, negosiasi dengan hasil substantif yang biasa-biasa saja dapat tetap dinilai berhasil apabila prosesnya dijalankan secara bermartabat dan memperkuat hubungan jangka panjang.

➤ Membangun Hubungan Jangka Panjang Pascanegosiasi

Sebagaimana ditekankan berulang kali sepanjang buku ini mulai dari konsep *creating value* Lax dan Sebenius (1986) pada Bab II, hingga pembahasan *trust* Lewicki dan Bunker (1996) pada Bab VIII negosiasi bisnis yang efektif jarang berakhir pada saat tanda tangan kesepakatan dibubuhkan. Beberapa prinsip penutup mengenai pengelolaan hubungan pascanegosiasi:

- a. Pastikan mekanisme implementasi disepakati secara jelas (Bab II, 2.4; Bab VI, 6.3) kesepakatan yang tidak disertai kejelasan pelaksanaan berisiko menimbulkan konflik baru yang justru dapat merusak kepercayaan yang telah dibangun selama proses negosiasi.
- b. Kelola ekspektasi pascakesepakatan secara realistis, khususnya pada kesepakatan integratif kompleks seperti M&A (Bab XI, 11.3), di mana kegagalan pada tahap integrasi dapat menghapus nilai yang telah berhasil diciptakan pada tahap negosiasi.
- c. Investasikan pada peningkatan tingkat kepercayaan dari *calculus-based* menuju *knowledge-based* dan *identification-based trust* (Lewicki & Bunker, 1996; Bab VIII, 8.3) melalui konsistensi tindakan pada interaksi-interaksi berikutnya dengan pihak yang sama.
- d. Jaga reputasi sebagai aset jangka panjang (Bab XV, 15.1) dalam dunia bisnis yang saling terhubung, reputasi sebagai negosiator yang adil namun tegas cenderung membuka lebih banyak peluang negosiasi yang menguntungkan di masa depan dibandingkan

reputasi sebagai negosiator yang manipulatif meski “menang” pada negosiasi tertentu.

➤ **Kompetensi Kunci Negosiator Bisnis Masa Depan**

Menutup pembahasan seluruh buku ini, penting untuk merangkum kompetensi kunci yang perlu dimiliki negosiator bisnis, sekaligus merefleksikan bagaimana kompetensi tersebut dapat terus dikembangkan. Ericsson, Krampe, dan Tesch-Römer (1993), *deliberate practice* dalam pencapaian kinerja ahli (*expert performance*), menemukan bahwa keahlian kompleks termasuk keterampilan negosiasi, yaitu tidak berkembang semata dari akumulasi pengalaman biasa, melainkan dari latihan yang disengaja (*deliberate*), disertai umpan balik yang jelas dan repetisi yang terstruktur. Metode simulasi dan *role-play* yang telah dibahas pada Bab V (5.4) sebagai bagian yang tidak tergantikan dari pengembangan kompetensi negosiasi, bukan sekadar pelengkap teori.

Rangkuman kompetensi kunci negosiator bisnis, disarikan dari keseluruhan buku ini:

Tabel 17.2. Kompetensi Kunci Negosiator Bisnis

Kompetensi	Bab Rujukan
Memahami dan memperkuat BATNA secara realistis	Bab III
Membedakan dan memilih strategi distributif vs integratif secara kontekstual	Bab IV
Melakukan persiapan sistematis (kepentingan, riset, skenario, simulasi)	Bab V

Kompetensi	Bab Rujukan
Menguasai taktik tawar-menawar sekaligus mengenali taktik manipulatif	Bab VI
Berkomunikasi secara efektif dan mengelola emosi diri maupun lawan	Bab VII
Menyadari bias kognitif diri sendiri dan membangun kepercayaan jangka panjang	Bab VIII
Menggunakan kekuasaan dan persuasi secara etis	Bab IX, XV
Beradaptasi dengan konteks budaya, multipihak, dan sektor bisnis yang berbeda	Bab X hingga XIV
Memanfaatkan teknologi digital tanpa mengabaikan penilaian kritis	Bab XVI

Ketiga studi kasus aktual yang dibahas pada Bagian III buku ini, yaitu negosiasi tarif dagang Indonesia dan Amerika Serikat (Bab X), dinamika merger dan akuisisi korporasi domestik (Bab XI), serta negosiasi penetapan upah minimum (Bab XII), apabila dicermati bersama, menunjukkan benang merah yang konsisten dengan seluruh kerangka teori yang dibahas sepanjang buku ini: keberhasilan maupun kegagalan suatu negosiasi jarang ditentukan oleh satu taktik tunggal di meja perundingan, melainkan oleh kombinasi persiapan yang matang (Bab V), pemahaman yang akurat terhadap BATNA dan kepentingan seluruh pihak (Bab III, V), pilihan strategi yang sesuai konteks (Bab IV), serta kemampuan mengelola dinamika kekuasaan, budaya, dan hubungan multipihak secara bersamaan (Bab IX, X, XIV). Pembaca yang mampu menghubungkan ketiga studi kasus tersebut dengan kerangka teori pada bagian-bagian sebelumnya

akan memiliki bekal analitis yang jauh lebih kuat dibandingkan sekadar menghafal istilah-istilah teknis seperti BATNA, ZOPA, atau logrolling secara terpisah-pisah.

Gelfand dan Brett (2004), tidak ada satu gaya negosiasi “terbaik” yang berlaku universal, yaitu kompetensi sesungguhnya terletak pada kapasitas adaptif untuk membaca konteks (budaya, hubungan, taruhan yang dipertaruhkan) dan menyesuaikan strategi serta taktik secara tepat, sebagaimana telah ditekankan sejak Bab IV (4.4) mengenai pentingnya tidak memaknai kerangka strategi secara kaku. Kemampuan adaptif inilah yang membedakan negosiator ahli dari sekadar penguasa teknik dan taktik semata, dan menjadi kompetensi yang akan semakin menentukan di tengah lanskap bisnis yang terus berubah, baik karena dinamika geopolitik dan perdagangan internasional (Bab X), konsolidasi industri melalui merger dan akuisisi (Bab XI), transformasi hubungan ketenagakerjaan (Bab XII), maupun akselerasi teknologi digital dan kecerdasan buatan (Bab XVI).

Dengan demikian, buku referensi ini diharapkan tidak sekadar menjadi kumpulan teori yang dihafalkan, melainkan kerangka berpikir dan perangkat keterampilan yang terus dipraktikkan, dievaluasi, dan disempurnakan sepanjang perjalanan karier setiap pembacanya sebagai pelaku bisnis.

Ilustrasi Perjalanan Belajar Negosiator Pemula Menjadi Ahli

Sebagai penutup yang bersifat reflektif, pertimbangkan perjalanan umum seorang staf pengadaan yang baru memulai kariernya. Pada tahun-tahun pertama, ia cenderung menerapkan prinsip-prinsip dasar secara kaku dan tekstual, misalnya selalu berusaha menjadi pihak pertama yang mengajukan tawaran (Bab VI, 6.1) tanpa mempertimbangkan konteks hubungan jangka panjang yang mungkin lebih diuntungkan oleh pendekatan integratif (Bab IV, 4.2). Seiring bertambahnya pengalaman yang disertai refleksi terstruktur (*deliberate practice*, Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993), baik melalui umpan balik dari atasan, evaluasi pascakesepakatan (subbab 17.1), maupun simulasi berulang (Bab V, 5.4) negosiator tersebut secara bertahap mengembangkan penilaian kontekstual yang lebih matang: kapan harus bersikap tegas dan kapan harus fleksibel, kapan mengutamakan hasil dan kapan mengutamakan hubungan. Transisi dari penerapan aturan secara kaku menuju penilaian kontekstual yang adaptif inilah yang oleh Gelfand dan Brett (2004) diidentifikasi sebagai penanda utama negosiator ahli dan merupakan tujuan akhir yang diharapkan dapat dicapai pembaca melalui mempelajari dan mempraktikkan keseluruhan isi buku referensi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H., & Samuelson, W. F. (1983). I won the auction but don't want the prize. *Journal of Conflict Resolution*, 27(4), 618–634.
- Bichler, M., Kersten, G., & Strecker, S. (2003). Towards a structured design of electronic negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 12(4), 311–335.
- Brett, J. M. (2014). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruner, R. F. (2004). *Applied mergers and acquisitions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Camp, J. (2002). *Start with no: The negotiating tools that the pros don't want you to know*. New York: Crown Business.

- Carr, A. Z. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(1), 143–153.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Cox, A. (2004). The art of the possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 346–356.
- Curhan, J. R., & Pentland, A. (2007). Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 802–811.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
- DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities* (10th ed.). London: Academic Press.
- Diamond, S. (2010). *Getting more: How to negotiate to achieve your goals in the real world*. New York: Crown Business.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin Books.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Dalam D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657–669.
- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (Eds.). (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503.
- Goodpaster, G. (1993). *Panduan negosiasi dan mediasi*. Jakarta: ELIPS Project.
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing strategic relationships: The key to business success*. New York: Free Press.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.

- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Katsh, E., & Rifkin, J. (2001). *Online dispute resolution: Resolving conflicts in cyberspace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Colvin, A. J. S. (2015). *An introduction to collective bargaining and industrial relations* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, 34(3), 401–422.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799–822.
- Kochan, T. A., & Katz, H. C. (1988). *Collective bargaining and industrial relations* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Koehn, D. (1997). Business and game-playing: The ethics of negotiations. *Journal of Business Ethics*, 16(12/13), 1445–1452.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D. M. (1983). *The mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Kramer, R. M. (1991). The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations. Dalam R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 3, pp. 307–332). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (2006). *3-D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Dalam R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854–905.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table*. New York: Bantam.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management* (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 24(4), 509–531.
- Murnighan, J. K. (1978). Models of coalition behavior: Game theoretic, social psychological, and political perspectives. *Psychological Bulletin*, 85(5), 1130–1153.
- Nadler, J., Thompson, L., & Van Boven, L. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529–540.

- Nash, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18(2), 155–162.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 34–49.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Polzer, J. T. (1996). Intergroup negotiations: The effects of negotiating teams. *Journal of Conflict Resolution*, 40(4), 678–698.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621–633.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. Dalam F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L. L., & Roloff, M. E. (Eds.). (1992). *Communication and negotiation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Rangaswamy, A., & Shell, G. R. (1997). Using computers to realize joint gains in negotiations: Toward an electronic bargaining table. *Management Science*, 43(8), 1147–1163.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Chicago: Industrial Relations Center, University of Chicago.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubinstein, A. (1982). Perfect equilibrium in a bargaining model. *Econometrica*, 50(1), 97–109.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221–240.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis: A characterization and review. *Management Science*, 38(1), 18–38.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people* (2nd ed.). New York: Penguin.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Subramanian, G. (2010). *Negotiauctions: New dealmaking strategies for a competitive marketplace*. New York: Norton.

- Thompson, L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Thompson, L., & Nadler, J. (2002). Negotiating via information technology: Theory and application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109–124.
- Thompson, L., Peterson, E., & Brodt, S. E. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66–78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiating in difficult situations*. New York: Bantam.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 57–76.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Voss, C. (2016). *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. New York: HarperBusiness.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, M. (2002). *Breakthrough business negotiation: A toolbox for managers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. A. (1974). Effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(2), 227–236.

Sumber Peraturan dan Dokumen Resmi

International Labour Organization. (1976). *Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144)*. Geneva: ILO.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025). *Dari tantangan ke kesepakatan: Langkah Indonesia menavigasi negosiasi tarif Amerika Serikat* [Siaran pers]. Jakarta: Kemenko Perekonomian.

Republik Indonesia. *Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (Burgerlijk Wetboek)*, Pasal 1320 tentang Syarat Sahnya Perjanjian.

BIODATA PENULIS



Vivin Sulistyowati

Seorang Tenaga Pengajar (Dosen) di Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis, Sekolah Vokasi, Universitas Sebelas Maret. Saya lahir di Klaten, 19 April 1980. Latar belakang pendidikan saya diperoleh dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (S1 Manajemen - 2002) dan Universitas Sebelas Maret (S2 Magister Manajemen - 2006). Saya telah mengembangkan pengalaman dalam bidang Pendidikan dan Pengajaran, dengan fokus pada mata kuliah seperti Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Etika Komunikasi di Dunia Kerja, dan Etika Bisnis. Negosiasi Bisnis

Saya juga aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Beberapa penelitian yang telah saya lakukan antara lain Business Model and Strategy for MSMEs to Expand into Export Markets, Deep Learning to Analyze Targeted Customer Preferences Based on Social Media Activity to Enhance SMSE Business Scale. Selain itu, saya telah terlibat dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat, seperti pendampingan mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Sekolah Vokasi UNS angkatan 2021 dalam mendirikan bisnis start up berbasis digital, pendampingan PT Spicering Rempah

Indonesia dalam memasuki pasar ekspor internasional, program Entrepreneurial Incubation for Youth Generation, serta pendampingan diversifikasi produk keripik biji nangka menjadi cemilan sehat anti anemia pada UMKM “Syukaa Snack”.

Beberapa judul buku yang pernah saya tulis Adalah Perencanaan Dan Pengendalian Produksi Dalam Bisnis: Konsep Dan Praktik Terbaik, Navigasi Mice: Panduan Praktis Bisnis dalam Dunia Meeting, Incentive, Convention, & Exhibition, Diversifikasi Olahan Ikan Nonong sebagai Produk Padat Gizi

Saya juga aktif sebagai pemakalah dalam seminar ilmiah, di antaranya pada Seminar Nasional Program Studi Peternakan Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret (2022) dengan judul “Permasalahan Bisnis dan Kebutuhan Informasi Peternak Sapi Jawa Brebes di Kabupaten Brebes, Jawa Tengah Pasca Pandemi COVID-19”, serta pada The 2nd Brawijaya Economics and Finance International Conference (BEFIC) 2023 di Malang dengan tema “From Ideas to Impacts: Advancing Inclusive Development and Equality through Innovative Economics, Finance and Business”.

Pengalaman dan keterampilan yang saya miliki dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat membuat saya yakin bahwa saya dapat menjadi aset berharga bagi organisasi Anda.



Agustin Amborowati

Seorang Tenaga Pendidik (Dosen) D3 Manajemen Bisnis, Sekolah Vokasi, Universitas Sebelas Maret. Latar belakang pendidikan dari Universitas Telkom (S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika - 2010) dan Universitas Muhammadiyah Surakarta (S2 Magister Manajemen - 2015). Saya telah mengembangkan pengalaman yang kaya dalam bidang Pendidikan dan Pengajaran, dengan fokus pada mata kuliah seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Information System, Statistika Deskriptif, Akuntansi Biaya, Manajemen Operasi, Manajemen Logistik dan Pergudangan, serta berbagai praktik seperti Perencanaan dan Pengendalian Produksi, Pengendalian Kualitas, dan MICE (Meeting, Incentive, Convention, & Exhibition).

Saya juga aktif dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Beberapa penelitian yang telah saya lakukan mencakup topik seperti Implementasi Talent Management untuk Pemulihan UMKM, Web-Based Scheduling System for Optimalization Business Lettuce Hydroponic, dan Business Model and Strategy for MSMEs to Expand Into Export Markets. Selain itu, saya telah terlibat dalam kegiatan pengabdian seperti pendampingan petani sayur generasi Y di Desa Sobokerto Boyolali, eksplorasi potensi agenda MICE, dan pendampingan perusahaan rempah-rempah ekspor pada pasar internasional.

Saya juga telah berkontribusi dalam menciptakan luaran berupa jurnal dan buku yang mendukung pengembangan pengetahuan dalam bidang ini. Selain itu, saya dipercaya sebagai Ketua Gugus Kendali Mutu Program Studi D3 Manajemen Bisnis. Selain pengalaman akademis saya, saya juga memiliki pengalaman kerja di berbagai jenis instansi. Saya pernah bekerja di sektor swasta dengan PT Telkom Akses, serta di instansi pemerintah, termasuk IAIN Ponorogo dan Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Wilayah Jawa Bagian Tengah.

Pengalaman dan keterampilan yang saya miliki dalam pendidikan, penelitian, dan kerja di berbagai instansi membuat saya yakin bahwa saya dapat menjadi aset berharga bagi organisasi Anda. Saya berkomitmen untuk terus berkembang dan berkontribusi positif dalam setiap peran yang saya ambil. Terima kasih atas perhatian Anda, dan saya sangat berharap dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam lingkungan kerja yang dinamis dan beragam.