

BUSINESS NEGOTIATION

WEEK 2 – STRATEGY
AND TACTICS OF
DISTRIBUTIVE
BARGAINING

AGENDA

Role play – Buying
a House :

• **50 minutes**

Discussion:

• **30 minutes**

Strategy and Tactics
of Distributive
Bargaining :

• **70 minutes**



ROLE PLAY – BUYING A HOUSE



INSTRUCTION

- Anda harus menjalankan peran anda dengan serius dan berempati pada peran anda.
- Dilarang untuk saling bertukar kertas kasus anda, walaupun demikian anda diperbolehkan untuk menyampaikan informasi apapun ketika bernegosiasi.
- Tuliskan hasil negosiasi anda (keepakatan) pada form yang telah disediakan pada halaman terakhir peran penjual.

**NEGOTIATION
START!**



DISCUSSION



BUYING A HOUSE - DISCUSSION

- Bagaimana hasil negosiasinya?



BUYING A HOUSE - DISCUSSION

- Apa yang terjadi selama negosiasi?



BUYING A HOUSE - DISCUSSION

Siapa yang harusnya membuka harga pertama dalam negosiasi?

- Sisi positif dari menjadi pembuka harga adalah anda dapat membingkai negosiasi dan menentukan titik awal penawaran.
- Sisi negatifnya adalah jika anda kurang memiliki informasi mengenai isu negosiasi, ada kemungkinan anda akan membuka pada harga lebih rendah/tinggi dari harapan pihak lawan

BUYING A HOUSE - DISCUSSION

Adakah cara lain untuk membuka tawar menawar (distributif) selain dari membuka dengan harga tinggi (jika anda penjual) atau harga rendah (jika anda pembeli) untuk mencapai kesepakatan?

- Ya, anda dapat menggunakan **standar objektif**

BUYING A HOUSE - DISCUSSION

Apakah keterbatasan standar objektif?

- *Reactive devaluation* – Pihak lawan anda bisa mengira bahwa anda menggunakan standar untuk keuntungan anda, tidak mempercayai standar tersebut dan menolaknya.

STRATEGY AND TACTICS OF DISTRIBUTIVE BARGAINING



CIRI-CIRI SITUASI TAWAR MENAWAR DISTRIBUTIF

- Tujuan satu pihak bertentangan langsung dengan tujuan pihak lain.
- Sumber daya bersifat tetap dan terbatas
- Kedua belah pihak ingin memaksimalkan perolehannya dari sumber daya yang diperebutkan tersebut.

CIRI-CIRI SITUASI TAWAR MENAWAR DISTRIBUTIF

Kedua belah pihak yang bernegosiasi harus menetapkan harga pembuka, titik target, dan titik resistensi sebelum memulai negosiasi.

- **Harga pembuka (asking/opening price)**

Seringkali ada dalam pernyataan pembuka yang dibuat oleh masing-masing pihak (misalnya, daftar harga penjual dan penawaran pertama dari pembeli).

CIRI-CIRI SITUASI TAWAR MENAWAR DISTRIBUTIF

- **Titik target (target point/aspiration point)**

Kebanyakan orang akan menawar harga diantara harga pembuka dan titik targetnya ketika mereka melakukan konsesi.

CIRI-CIRI SITUASI TAWAR MENAWAR DISTRIBUTIF

- **Titik resistensi (resistance point)**, yaitu titik di mana seseorang tidak akan melanjutkan negosiasi dan cenderung menghentikan negosiasi. Tidak diketahui oleh kedua belah pihak dan harus dirahasiakan.

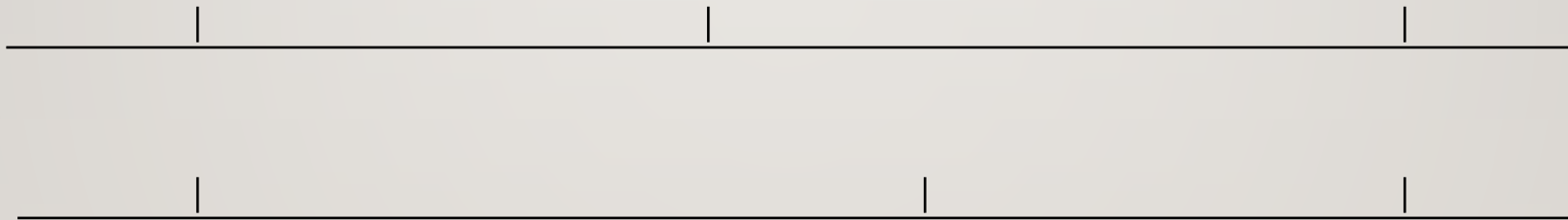
Titik awal dan titik resistensi negosiator biasanya tersusun dalam urutan terbalik, di mana titik resistensi menjadi harga tertinggi bagi pembeli dan harga terendah bagi penjual.

CIRI-CIRI SITUASI TAWAR MENAWAR DISTRIBUTIF

Pihak A - Penjual

Titik Resistensi Titik Target

Harga Pembuka



Tawaran Pembuka

Titik Target

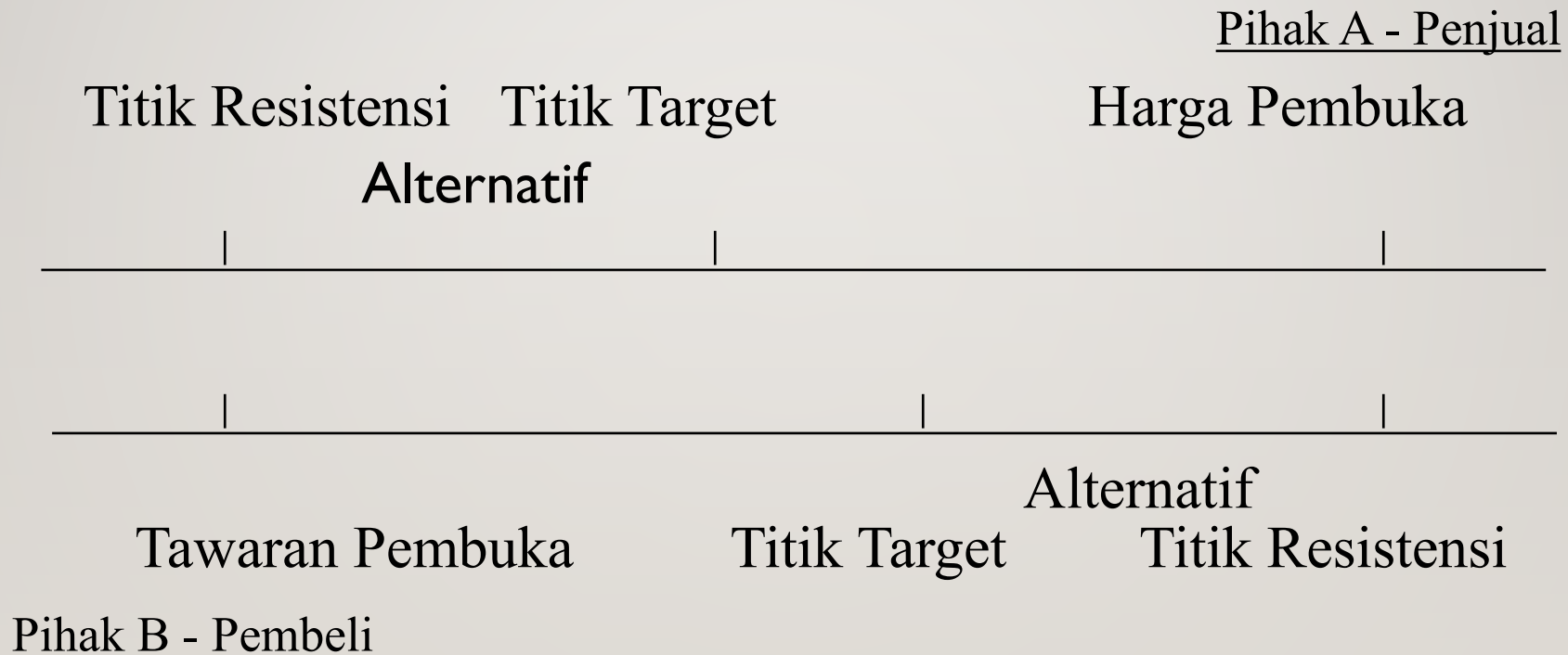
Titik Resistensi

Pihak B - Pembeli

PERAN ALTERNATIF LAIN DALAM NEGOSIASI

- Alternatif lain (BATNA) memberikan posisi tawar yang lebih baik bagi negosiator untuk keluar dari suatu negosiasi
 - Jika alternatif tersebut menarik, negosiator dapat:
 - Menaikan titik resistensinya
 - Membuat lebih sedikit konsesi
 - Jika tidak ada alternatif yang lebih menarik:
 - Posisi tawar negosiator menjadi lemah

PERAN ALTERNATIF LAIN DALAM NEGOSIASI



STRATEGI-STRATEGI FUNDAMENTAL

- I. Mendorong kesepakatan sedekat mungkin dengan titik resistensi pihak lawan (yang biasanya tidak diketahui), sehingga bagian terbesar rentang kesepakatan menjadi milik anda.

STRATEGI-STRATEGI FUNDAMENTAL

2. Meyakinkan pihak lawan untuk merubah titik resistensinya dengan mempengaruhi keyakinan pihak lawan mengenai nilai barang yang ditawarkan tersebut (misalnya, dengan memberitahunya bahwa barang tersebut terlalu mahal), dan yang dapat memperlebar rentang tawar menawar.

STRATEGI-STRATEGI FUNDAMENTAL

3. Jika terdapat rentang kesepakatan negatif:
 - Meyakinkan pihak lawan untuk merubah titik resistensinya
 - Memodifikasi titik resistensi sendiri
4. Meyakinkan pihak lawan bahwa mencapai kesepakatan adalah jalan terbaik bagi masalah anda berdua.

STRATEGI-STRATEGI FUNDAMENTAL



“Tawar menawar distributif pada dasarnya ialah persaingan siapa yang akan mendapatkan sumber daya terbatas yang paling banyak, sering kali berupa uang. Keuntungan kedua belah pihak untuk mencapai tujuan mereka akan bergantung pada strategi dan taktik yang mereka gunakan”

KUNCI IMPLEMENTASI STRATEGI

Kunci untuk dapat melaksanakan keempat strategi yang telah disebutkan sebelumnya adalah:

- Menemukan titik resistensi pihak lawan
- Mempengaruhi titik resistensi pihak lawan

TUGAS-TUGAS TAKTIS DALAM NEGOSIASI

1. Menaksir titik target (yang diinginkan), titik resistensi (tidak diinginkan), dan beban tidak tercapainya kesepakatan bagi pihak lawan.
2. Mengelola kesan/impresi pihak lawan terhadap titik target, titik resistensi dan beban tidak tercapainya kesepakatan anda.

TUGAS-TUGAS TAKTIS DALAM NEGOSIASI

3. Memodifikasi persepsi pihak lawan mengenai titik target, titik resistensi dan beban tidak tercapainya kesepakatannya sendiri.
4. Memanipulasi beban aktual dari penundaan atau tidak tercapainya kesepakatan.

MENAKSIR TITIK TARGET, TITIK RESISTENSI, DAN BEBAN PENGHENTIAN NEGOSIASI PIHAK LAIN

- Penaksiran Tidak Langsung
 - Menentukan informasi apa yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk menetapkan titik target dan titik resistensi, serta bagaimana ia menginterpretasikan informasi ini.
- Penaksiran Langsung
 - Dalam tawar menawar, pihak lain biasanya tidak mengemukakan informasi yang akurat dan tepat mengenai titik target, titik resistensi, dan ekspektasinya. Namun, terkadang pihak lain akan memberikan informasi yang akurat.

MENGELOLA IMPRESI PIHAK LAIN

Negosiator penting untuk mengontrol informasi yang diberikan kepada pihak lain yang berkaitan dengan titik target dan titik resistensi.

- **Awasi tindak tanduk anda**

Bertindak dan berkatalah sedikit mungkin. Sikap diam mengurangi kemungkinan untuk membuat kesalahan verbal atau memberi petunjuk yang dapat digunakan pihak lain untuk menarik kesimpulan.

MENGELOLA IMPRESI PIHAK LAIN

- **Lakukan tindakan untuk merubah impresi**

Negosiator dapat memberikan fakta-fakta yang secara langsung akan meningkatkan posisinya atau membuatnya tampak lebih kuat bagi pihak lain. Salah satu metode yang paling jelas adalah:

- **Presentasi selektif**

- Negosiator hanya menunjukkan fakta-fakta yang diperlukan untuk mendukung kasus mereka

MEMODIFIKASI PERSEPSI PIHAK LAIN

- **Menjelaskan kepada pihak lawan apa yang akan terjadi jika penawarannya terpenuhi.**

Seorang negosiator dapat menjelaskan secara logis bagaimana hasil yang tidak diinginkan akan muncul jika pihak lawan benar-benar mendapatkan apa yang ia minta.

MEMODIFIKASI PERSEPSI PIHAK LAIN

- **Menyembunyikan informasi.**

Misalnya seorang penjual real estate tidak memberitahu pembeli prospektif bahwa dalam waktu 3 tahun, akan dibangun jalan tol yang akan membuat properti tersebut turun nilainya.

MEMANIPULASI BEBAN AKTUAL PENUNDAAN ATAU TIDAK TERCAPAINYA KESEPAKATAN

- Merencanakan tindakan disruptif
 - Dapat menyebabkan kemarahan dan memanaskan konflik
- Membentuk aliansi dengan pihak luar
 - Melibatkan pihak lain yang mempengaruhi hasil dalam proses negosiasi. Misalnya pekerja pabrik melakukan negosiasi *benefit* dan remunerasi dengan pemilik pabrik dengan mengutip aturan ketenagakerjaan untuk memperkuat permintaan mereka.

MEMANIPULASI BEBAN AKTUAL PENUNDAAN ATAU TIDAK TERCAPAINYA KESEPAKATAN

- Memanipulasi jadwal negosiasi
 - Para pebisnis yang berangkat ke LN untuk melakukan negosiasi dengan pelanggan atau pemasok, biasanya negosiasi dijadwalkan untuk segera dimulai setelah kedatangan mereka, ketika mereka masih merasa kelelahan akibat perjalanan panjang.

POSISI-POSISI YANG DIAMBIL SELAMA NEGOSIASI

- Penawaran Pembuka
 - Bagaimana cara membuka penawaran ?
 - Apakah penawaran tersebut dianggap terlalu rendah atau terlalu tinggi oleh negosiator di pihak lain dan kemudian ditolak ?

POSISI-POSISI YANG DIAMBIL SELAMA NEGOSIASI

- Sikap Pembuka
 - Apa sikap anda?
 - Apakah akan bersikap kompetitif (berusaha mendapatkan yang terbaik di setiap hal)?
 - Apakah akan bersikap moderat (mau membuat konsensi dan kompromi)?

POSISI-POSISI YANG DIAMBIL SELAMA NEGOSIASI

- Konsense Awal
 - Perlukan dilakukan?
 - Tidak mengambil tindakan apapun.
 - Bersikukuh atau bertahan pada posisi sebelumnya.
 - Membuat konsense.
 - Seberapa besar?

POSISI-POSISI YANG DIAMBIL SELAMA NEGOSIASI

- Peran Konsesi
 - Tanpa konsesi, negosiasi tidak akan ada.
 - Jika suatu pihak tidak siap memberikan konsesi, pihak lain pasti menyerah atau negosiasi akan menemukan kebuntuan.
- Pola Pembuatan Konsesi
 - Pola ini biasanya mengandung informasi yang berharga tetapi tidak selalu mudah untuk ditafsirkan

POSISI-POSISI YANG DIAMBIL SELAMA NEGOSIASI

- Penawaran Akhir (membuat komitmen)
 - Seorang negosiator yang baik akan berkata “Ini saja yang dapat saya lakukan” atau “Hanya sejauh ini saya bisa”

KOMITMEN

- Merupakan konsep kunci dalam menciptakan posisi penawaran

Definisi:

“kegiatan mengambil sebuah posisi penawaran bersamaan dengan memberikan beberapa janji baik secara eksplisit maupun implisit”

CONTOH KOMITMEN

Agen olah raga berkata kepada manajer umum sebuah tim olahraga profesional “Jika kami tidak mendapatkan gaji yang kami inginkan, pemainku akan keluar tahun depan”

Tindakan ini menunjukkan posisi penawaran dan janji negosiator di masa yang akan datang jika posisi tersebut tidak tercapai

TUJUAN KOMITMEN

- Untuk menghilangkan ambiguitas mengenai apa yang sebenarnya diharapkan oleh negosiator.
- Untuk mengurangi opsi yang dimiliki oleh pihak lawan, karena pada dasarnya komitmen dibuat untuk membatasi ruang gerak (pilihan opsi) pihak lawan.

PERTIMBANGAN TAKTIS DALAM MENGGUNAKAN KOMITMEN

- Membuat/menetapkan komitmen

- Pernyataan komitmen memiliki tiga sifat:

- Penutup/Final

- Kami harus mendapatkan diskon volume sebesar 10% dalam kontrak berikutnya, atau kami akan bekerjasama dengan pemasok lain bulan depan

- Spesifik

- Berapa besar diskon volume yang diinginkan?

- Konsekuensi

- Apa yang akan terjadi jika diskon tidak diberikan?

PERTIMBANGAN TAKTIS DALAM MENGGUNAKAN KOMITMEN

- Mencegah pihak lain untuk membuat komitmen terlalu cepat
 - Negosiator harus benar-benar memperhatikan apakah pihak lawan merasa terganggu, marah, atau kehilangan kesabaran.
 - Menghindari pihak lawan selama waktu tertentu
 - Mengabaikan atau bersikap seolah-olah apa yang disampaikan pihak lawan tidak penting.

PERTIMBANGAN TAKTIS DALAM MENGGUNAKAN KOMITMEN

- Cara-cara untuk lepas dari komitmen
 - Merencanakan jalan keluar
 - Membiarkan hingga komitmen tersebut terlupakan
 - Menyatakan kembali komitmen dengan istilah yang lebih umum
 - Meminimalisir kerusakan hubungan jika pihak lain keluar dari posisi berkomitmen

MENUTUP KESEPAKATAN

- Menyediakan alternatif (2 atau 3 alternatif)
- Mengasumsikan bahwa negosiasi telah selesai
- Mengambil titik tengah (membagi dua) selisih dari penawaran kedua belah pihak
- Memberikan tengat waktu penawaran yang ketat
- Pemanis, contohnya saya akan memberi Anda X jika anda menerima kesepakatan ini

TAKTIK *HARDBALL* DALAM NEGOSIASI

- Digunakan untuk mengalahkan pihak lawan
- Taktik ini didesain untuk menekan pihak lawan sehingga mereka bersedia menerima suatu kesepakatan yang tidak akan mereka setujui apabila menggunakan cara baik-baik.
- Taktik ini baik untuk negosiator yang memiliki persiapan yang buruk
- Namun, menurut pengalaman, taktik ini lebih banyak mendatangkan keburukan daripada kebaikan

MENGHADAPI TAKTIK *HARDBALL*

Abaikan

Diskusikan

- Kenali taktik dan tunjukkan pada pihak lain bahwa kita mengetahui apa yang dilakukannya.

Tanggapi dengan baik.

Jadikan teman

- Mencoba berteman dengan mereka sebelum mereka menggunakan taktik tersebut.

JENIS-JENIS TAKTIK HARDBALL



Good cop/Bad cop



Lowball/Highball



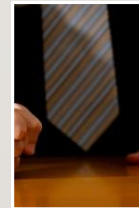
Bogey



The Nibble



Chicken



Intimidasi



Perilaku agresif



Snow job

JENIS-JENIS TAKTIK HARDBALL

- *Good cop/Bad cop*

Negosiator yang berperan sebagai *bad cop* memberi penawaran sulit, mengancam dan bersikap buruk, kemudian berpura-pura memiliki keperluan dan keluar dari ruang negosiasi. Negosiator yang berperan sebagai *good cop* kemudian melanjutkan dan bersikap seolah-olah ingin membuat kesepakatan dengan cepat sebelum *bad cop* kembali.

JENIS-JENIS TAKTIK HARDBALL

- *Lowball/Highball*

Negosiator memulai dengan penawaran dengan harga yang tidak realistis, terlalu rendah atau terlalu tinggi



TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- *Bogey*

Berpura-pura bahwa sebuah permasalahan kecil yang tidak penting adalah penting untuk mereka.

Contohnya:

Seorang negosiator bertindak seolah-olah menginginkan proyek tertentu ketika sebenarnya tidak menginginkannya, selanjutnya menerima proyek yang benar-benar disukai tetapi berpura-pura tidak tertarik.

TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- *The Nibble*

Meminta konsesi kecil yang belum dibahas sebelumnya ketika negosiasi akan ditutup.



TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- *Chicken*

Menggabungkan gertakan dan perilaku terancam untuk membuat pihak lain menjadi pengecut dan memberi apa yang dia inginkan.

Contohnya:

Dalam negosiasi manajemen-buruh, manajemen berkata kepada perwakilan perserikatan, jika mereka tdk menyetujui tawaran kontrak, perusahaan akan menutup pabrik dan keluar dari bisnis.

TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- Intimidasi

Memaksa pihak lain untuk menyetujui dengan menggunakan taktik emosi. Bisa berupa kemarahan, kekuasaan, rasa bersalah, dan ketakutan

Contohnya:

Partai lain mungkin sengaja menggunakan kemarahan untuk menunjukkan keseriusan akan sebuah posisi.

TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- Perilaku Agresif.

Melakukan berbagai sikap agresif untuk menekan posisi pihak lawan atau menyerang posisi pihak lawan.

Contohnya:

Tekanan tanpa ampun (Saudara dapat melakukan lebih baik dari itu).
Meminta tawaran terbaik di awal negosiasi (Mari jangan buang-buang waktu, apa yang paling ingin saudara bayar).

TIPIKAL TAKTIK HARDBALL

- *Snow job*

Negosiator secara sengaja memberikan terlalu banyak informasi kepada pihak lawan sehingga pihak lawan menjadi bingung dalam menentukan fakta mana yang benar atau penting untuk dibahas dalam negosiasi.

Contohnya:

Pemerintah sering menggunakan taktik ini ketika merilis informasi secara publik daripada menjawab pertanyaan secara singkat.

RINGKASAN

Negosiator harus:

- Menetapkan titik target dan resistansi yang jelas.
- Memahami dan bekerja untuk meningkatkan BATNA mereka.
- Mulailah dengan tawaran pembukaan yang baik.
- Membuat konsesi yang sesuai
- Mengelola proses komitmen.

THANK YOU

