

NEGOSIASI BISNIS

WEEK 3 - STRATEGY
AND TACTICS OF
INTEGRATIVE
NEGOTIATION

AGENDA

Role play – Blue Jazzy

• **50 minutes**

Discussion:

• **30 minutes**

Strategy and Tactics of
Integrative
Negotiation:

• **70 minutes**

ROLE PLAY – BLUE JAZZY



INSTRUCTION

1. Berempati terhadap peran anda.
 2. Jangan tambahkan fakta lain yang tidak ada di dalam kasus.
 3. Tetap pada peran anda. Jangan keluar dari peran anda untuk berkomentar mengenai kasus ini.
 4. Anda tidak harus mencapai kesepakatan. Jika anda mencapai kesepakatan, catatlah kesepakatan anda tersebut. Catatlah posisi negosiasi terakhir jika waktu yang disediakan telah habis.
- **Anda akan dinilai berdasarkan bagaimana proses neosiasi anda**

DISCUSSION



ROLE PLAY – BLUE JAZZY

Berapa harga yang layak untuk Jazzy tersebut?

Apakah harga tersebut obyektif?



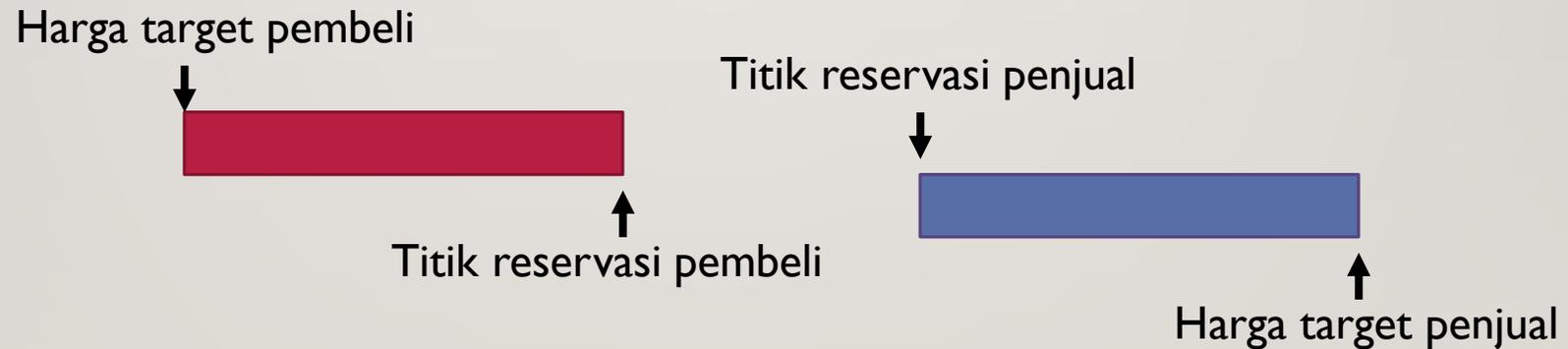
ROLE PLAY – BLUE JAZZY

Berapakah harga tertinggi yang diinginkan pembeli dan harga terendah yang diinginkan penjual?



BARGAINING ZONES

- Titik reservasi pembeli: 107.5 juta
- Titik reservasi penjual: 110 juta (?)
- Zona tawar-menawar:



RASIONALITAS DAN BIAS KESEPAKATAN

- Dalam negosiasi, kemampuan dalam pengambilan keputusan rasional adalah hal yang memungkinkan negosiator untuk memahami utilitas maksimumnya, sesuai dengan preferensi dan resiko yang tersedia.
- Role play ini membuka peluang bagi kedua negosiator untuk bertindak tidak rasional:
 - Baik penjual maupun pembeli mungkin salah dalam mengevaluasi nilai mobil
 - Terdapat kemungkinan dibuatnya kesepakatan yang tidak optimal

RATIONALITY AND AGREEMENT BIASES

- Dalam role play ini anda harus dapat membedakan antara tercapainya kesepakatan dengan tercapainya tujuan anda
 - Negosiator sering memiliki “bias kesepakatan”, percaya bahwa jika tidak tercapai kesepakatan, maka mereka bisa dikatakan telah gagal .
 - Pada kenyataannya, terkadang tidak mencapai kesepakatan merupakan keputusan rasional, dimana jika terdapat alternatif yang lebih baik, kesepakatan adalah tindakan tidak rasional

KREATIVITAS DAN HASIL BERSAMA

- Pada kasus ini kesepakatan rasional mungkin tercapai. Hal ini bisa dicapai dengan memahami bahwa dalam kasus ini pemain di-*frame* bahwa transaksi harus tunai dan dibayar di depan. Pada kenyataannya, penjual bisa memilih untuk memperpanjang pembayaran (dicicil) untuk menyesuaikan dengan kemampuan finansial pembeli.

STRATEGY AND TACTICS OF INTEGRATIVE NEGOTIATION



APA YANG MEMBUAT NEGOSIASI INTEGRATIF BERBEDA?

Fokus pada persamaan, bukan perbedaan

Lebih banyak membicarakan kebutuhan dan kepentingan, bukan posisi

Berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat

Bertukar informasi dan ide-ide

Menciptakan pilihan-pilihan untuk keuntungan bersama.

Menggunakan kriteria yang objektif sebagai standar kinerja

GAMBARAN PROSES NEGOSIASI INTEGRATIF

- Ciptakan alur informasi yang lancar
- Cobalah untuk memahami kebutuhan dan objektif negosiator lawan yang sebenarnya
- Tekankan persamaan kedua belah pihak dan minimalkan perbedaan
- Carilah solusi yang dapat memenuhi tujuan dan objektif kedua belah pihak

KEY STEPS IN THE INTEGRATIVE NEGOTIATION PROCESS

Identifikasikan dan definisikan masalah

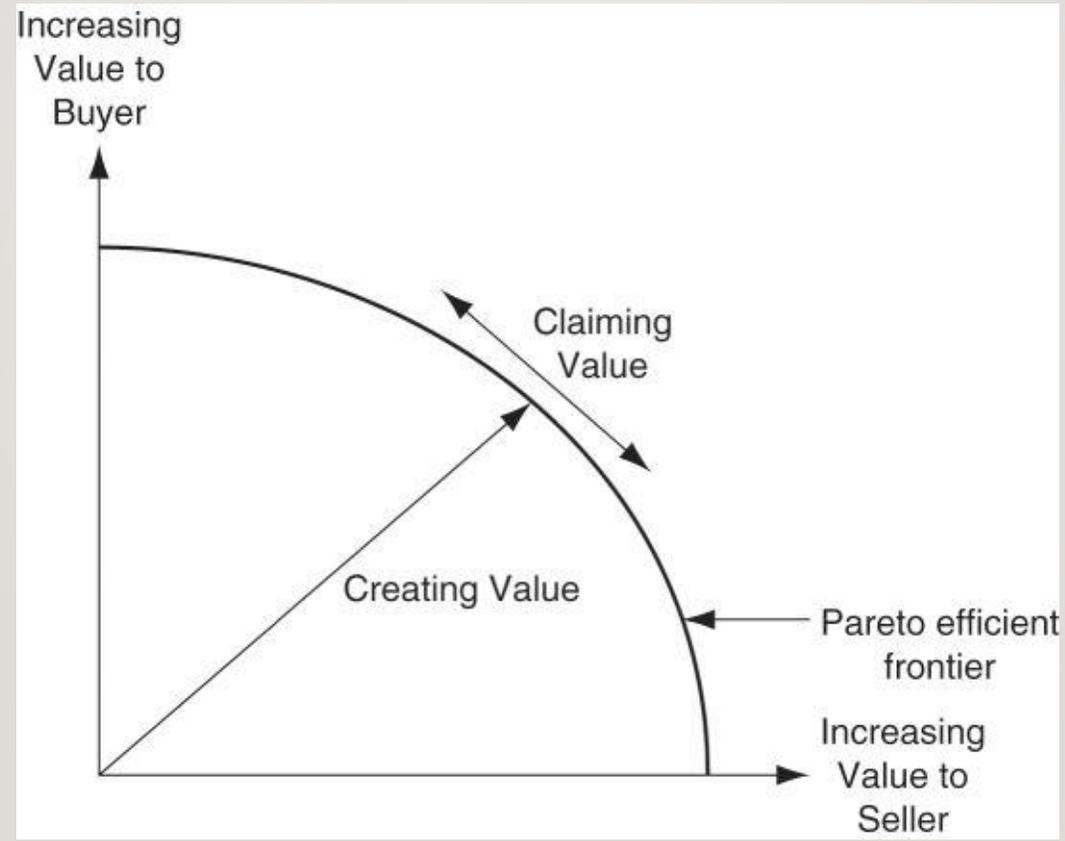
Pahami sepenuhnya

- Identifikasikan kepentingan dan kebutuhan kedua belah pihak

Ciptakan alternatif solusi

Evaluasi dan pilih alternatif solusi yang terbaik

MENGKLAIM DAN MENCIPTAKAN NILAI



MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Definisikan masalah sedemikian rupa agar dapat diterima oleh kedua belah pihak

Nyatakan masalah dengan fokus pada kepraktisan dan kelengkapan.

Nyatakan masalah sebagai tujuan dan identifikasikan hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan ini.

Jangan jadikan masalah sebagai hal yang personal

Pisahkan definisi masalah dari pencarian solusi

MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Mendefinisikan masalah sedemikian rupa agar dapat diterima oleh kedua belah pihak.

- Kedua belah pihak harus berkomitmen menyatakan masalah secara netral.
- Pernyataan masalah harus dapat diterima oleh kedua belah pihak dan tidak disampaikan dengan kata-kata yang menyalahkan atau mengutamakan pilihan atau memprioritaskan salah satu pihak.
- Kedua belah pihak harus merevisi pernyataan masalah beberapa kali sampai mereka sepakat dengan cara penyampaiannya.
- Masalah harus didefinisikan secara jelas.

MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Menyatakan masalah dengan fokus pada kepraktisan dan kelengkapannya.

- Pernyataan masalah harus dibuat sejelas dan sesingkat mungkin.
- Dimensi-dimensi dan unsur-unsur yang paling penting harus disertakan/disebutkan dalam definisi masalah.
- Jika terdapat beberapa isu di dalam negosiasi integratif, harus diidentifikasi dengan jelas hubungan antar masalah-masalah tersebut, apakah masalah-masalah tersebut terpisah yang dapat disatukan kemudian, atau sebagai satu masalah yang lebih besar.

MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Menyatakan masalah sebagai tujuan dan mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan ini.

- Kedua belah pihak harus mendefinisikan masalah sebagai sebuah tujuan spesifik yang harus dicapai dan bukan sebuah proses solusi.
- Menentukan hambatan-hambatan yang harus diatasi agar dapat mencapai tujuan.

MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Jangan jadikan masalah sebagai hal yang personal

- Ketika terjadi konflik, kedua belah pihak terkadang menjadi evaluatif dan menghakimi. Mereka memandang tindakan, strategi, dan preferensi mereka secara positif, sedangkan tindakan, strategi, dan preferensi pihak lain dipandang negatif. Penilaian seperti ini dapat menyebabkan pemikiran menjadi tidak jernih dan memihak.

Contohnya, menyatakan kepada pihak lain “Sudut pandang anda salah dan sudut pandang saya benar.” Sebaiknya definisikan masalah dengan menyatakan, misalnya ‘Kita memiliki sudut pandang yang berbeda dalam masalah ini’”



MENGIDENTIFIKASI DAN MENDEFINISIKAN MASALAH

Memisahkan Definisi Masalah dari Pencarian Solusi.

- Pihak-pihak yang melakukan negosiasi harus menghindari pernyataan solusi-solusi yang menguntungkan salah satu pihak sampai mereka telah selesai mendefinisikan masalah dan memeriksa sebanyak mungkin solusi alternatif

PAHAMI PERMASALAHAN SEPENUHNYA– IDENTIFIKASIKAN KEPENTINGAN DAN KEBUTUHAN

- **Kepentingan:** kekhawatiran, kebutuhan, keinginan ataupun ketakutan yang menjadi motivasi dasar seorang negosiator dalam bernegosiasi

CONTOH PERBEDAAN KEPENTINGAN DAN POSISI

Dua pria sedang bertengkar di perpustakaan. Salah satu pria ingin jendela dibuka dan pria lainnya ingin jendela ditutup. Mereka berselisih tentang selebar apa jendela tersebut harus dibuka: celah kecil, setengah terbuka atau tiga perempatnya. Tidak ada solusi yang memuaskan mereka berdua.

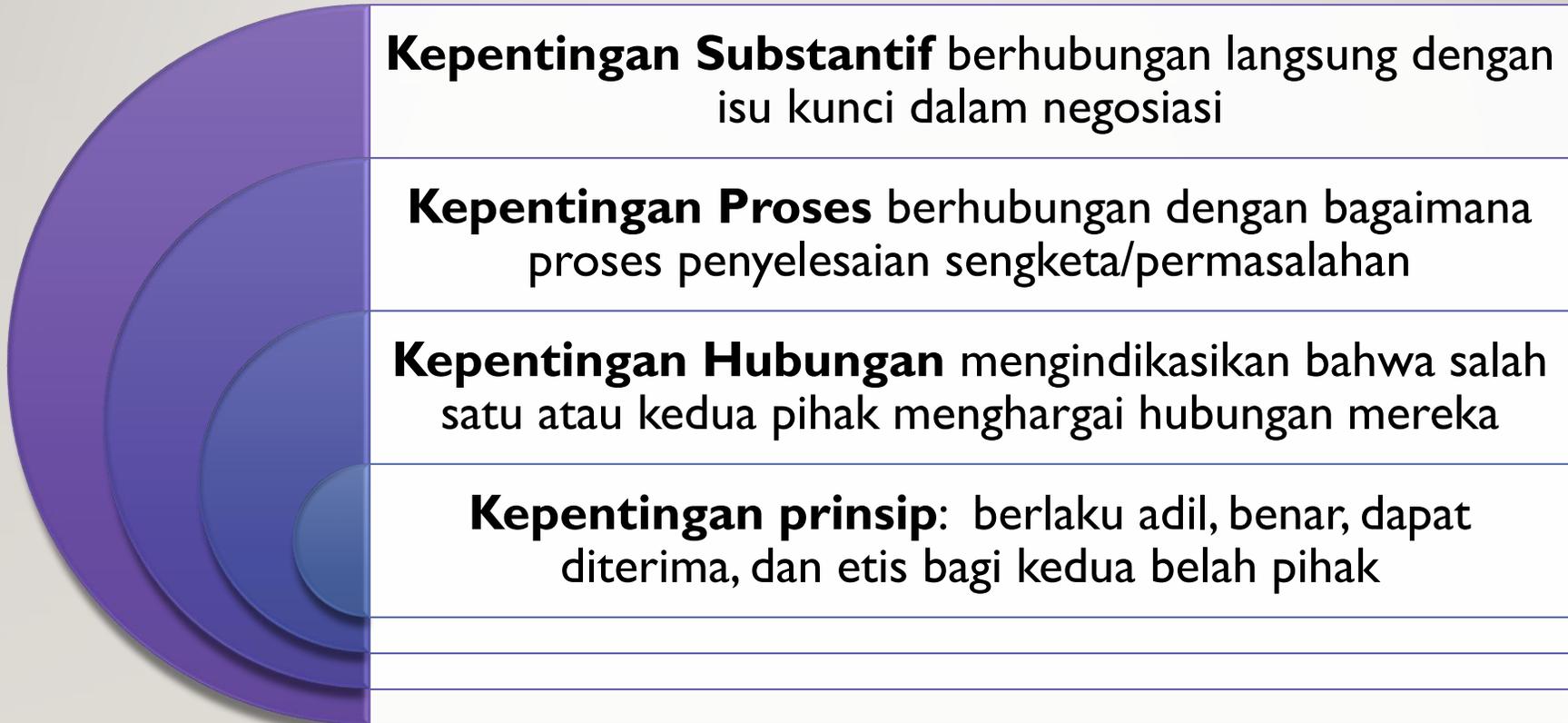
Pustakawan kemudian masuk. Ia bertanya kenapa pria tersebut ingin jendela dibuka “untuk mendapatkan udara segar.” Ia bertanya kepada pria satunya kenapa ia ingin jendela tertutup “untuk menghindari angin”

CONTOH PERBEDAAN KEPENTINGAN DAN POSISI

Setelah berfikir sesaat, sang pustakawan membuka lebar jendela di ruangan sebelah , memasukan udara segar tanpa membawa angin.



PAHAMI PERMASALAHAN SEPENUHNYA— IDENTIFIKASIKAN KEPENTINGAN DAN KEBUTUHAN



TENTANG KEPENTINGAN

- Biasanya selalu ada lebih dari satu kepentingan yang mendasari suatu negosiasi
- Pihak-pihak yang terlibat bisa memiliki kepentingan yang berbeda
- Kepentingan biasanya muncul dari kebutuhan dan nilai-nilai dasar manusia
- Kepentingan dapat berubah
- Munculkan kepentingan ketika bernegosiasi
- Memunculkan kepentingan tidak selalu mudah atau merupakan hal yang terbaik untuk seseorang
- Berfokus pada kepentingan dapat berakibat buruk

KASUS PERUSAHAAN KONSULTAN BISNIS

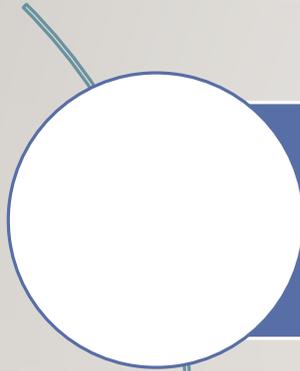
Terdapat dua mitra bisnis di sebuah perusahaan sukses, Perusahaan Konsultan Bisnis, Emma dan Samantha, yang mempekerjakan delapan konsultan lainnya. Kedua mitra ini memutuskan untuk memindahkan lokasi kantor mereka; diketahui bahwa setengah dari klien mereka berlokasi di tengah kota dan setengahnya lagi di pinggiran kota. Mereka sedang mempertimbangkan dua alternatif.

KASUS PERUSAHAAN KONSULTAN BISNIS

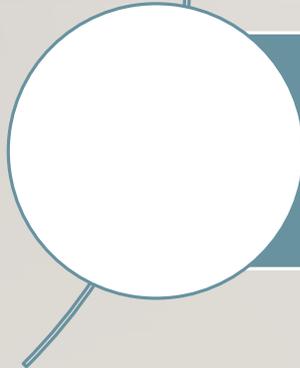
Samantha lebih memilih alternatif yang berada di tengah kota. Bangunan ini lebih kecil, namun lokasinya lebih bergengsi. Walaupun ukurannya lebih kecil, jaraknya dari rumah kedua mitra tersebut kurang lebih sama. Emma lebih memilih alternatif yang berada di pinggir kota. Bangunan ini lebih luas dan lebih baru. Lokasinya juga lebih dekat dengan rumah Emma, namun lebih jauh dari rumah Samantha.



MEMBUAT SOLUSI-SOLUSI ALTERNATIF



Menciptakan opsi dengan mendefinisikan ulang masalah



Menciptakan opsi untuk masalah yang ada

MEMBUAT SOLUSI-SOLUSI ALTERNATIF

Menciptakan opsi dengan mendefinisikan ulang masalah:

Perbesar “pai”

Logroll

Gunakan kompensasi nonspesifik

Potong biaya persetujuan

Temukan solusi yang menjembatani

PERTANYAAN-PERTANYAN UNTUK MENGUNGKAP OPSI WIN-WIN

Expanding the Pie

- Bagaimana kedua belah pihak bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan?
- Apakah ada kekuatan sumber daya?
- Bagaimana sumber daya bisa “diperbesar” agar bisa memenuhi keinginan kedua belah pihak?

PERTANYAAN-PERTANYAN UNTUK MENGUNGKAP OPSI WIN-WIN

Logrolling

- Isu apa sajakah yang merupakan prioritas tertinggi dan terendah bagi saya?
- Isu apa sajakah yang merupakan prioritas tertinggi dan terendah bagi negosiator lain?
- Adakah isu yang menjadi prioritas tinggi bagi saya dan prioritas rendah bagi negosiator lain, dan sebaliknya?
- Bisakah saya “memecah” sebuah isu—dimana sebuah isu besar dipecah menjadi dua atau lebih isu yang lebih kecil untuk bisa di logroll?
- Apa hal-hal yang tidak mahal buat saya namun berharga untuk negosiator lain yang bisa digunakan untuk logroll?

PERTANYAAN-PERTANYAN UNTUK MENGUNGKAP OPSI WIN-WIN

Nonspecific Compensation

- Apakah tujuan dan nilai-nilai negosiator lain?
- Apa yang dapat saya lakukan untuk membuat negosiator lain senang dan sekaligus juga memberikan saya kesempatan dalam isu kunci?
- Apa hal-hal yang tidak mahal buat saya namun berharga untuk negosiator lain yang bisa digunakan sebagai kompensasi nonspesifik?

PERTANYAAN-PERTANYAN UNTUK MENGUNGKAP OPSI WIN-WIN

Cost Cutting

- Apakah resiko dan biaya yang ditimbulkan oleh penawaran saya bagi negosiator lain?
- Apa yang bisa saya lakukan untuk meminimalisir resiko dan biaya negosiator lain sehingga dia menjadi lebih tertarik dengan penawaran saya?

PERTANYAAN-PERTANYAN UNTUK MENGUNGKAP OPSI WIN-WIN

Bridging

- Apa sebenarnya kepentingan dan kebutuhan mendasar bagi negosiator lain?
- Apa sebenarnya kepentingan dan kebutuhan mendasar bagi saya?
- Apa prioritas tertinggi dan terendah bagi masing-masing kepentingan dan kebutuhan kami tersebut?
- Dapatkan kami menciptakan solusi yang memenuhi kepentingan dan kebutuhan tersebut?

MEMBUAT SOLUSI-SOLUSI ALTERNATIF

Menciptakan opsi untuk masalah yang ada:

Brainstorming

Brainstorming elektronik

Survei

BRAINSTORMING

Hindari menilai atau mengevaluasi solusi

Pisahkan orang dari masalah

Lakukan proses brainstorming secara menyeluruh

Tanyakan pihak luar

MENGEVALUASI DAN MEMILIH ALTERNATIF

- Mempersempit pilihan alternatif solusi
- Evaluasi opsi berdasarkan:
 - Kualitas
 - Standar objektif
 - Penerimaan (*Acceptability*)
- Menyepakati kriteria evaluasi sebelum proses evaluasi
- Bersedia untuk menjelaskan preferensi pribadi

MENGEVALUASI DAN MEMILIH ALTERNATIF

- Waspada terhadap pengaruh dari hal-hal yang tidak terlihat dalam memilih opsi
- Gunakan kelompok kecil yang mewakili pihak-pihak yang terlibat untuk mengevaluasi opsi yang kompleks
- Berhenti sejenak untuk menenangkan diri

MENGEVALUASI DAN MEMILIH ALTERNATIF

- Eksplorasi berbagai cara untuk melakukan *logroll*
 - Manfaatkan perbedaan dalam preferensi resiko
 - Manfaatkan perbedaan ekspektasi
 - Manfaarkan perbedaan dalam preferensi waktu

MENGEVALUASI DAN MEMILIH ALTERNATIF

- Memanfaatkan perbedaan dalam ekspektasi dan preferensi resiko/waktu
- Menjaga agar keputusan-keputusan tetap tentatif dan kondisional hingga usulan akhir kesepakatan selesai
- Minimalkan formalitas, lakukan pencatatan hingga kesepakatan ditutup

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMFASILITASI NEGOSIASI INTEGRATIF

- 1. Adanya tujuan dan objektif yang sama
- 2. Keyakinan pada kemampuan pemecahan masalah bersama
- 3. Keyakinan pada posisi sendiri dan perspektif pihak lain
- 4. Motivasi dan komitmen untuk bekerja sama

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMFASILITASI NEGOSIASI INTEGRATIF

- Kepercayaan
- Komunikasi yang jelas dan akurat
- Pemahaman tentang dinamika negosiasi integratif

ADANYA TUJUAN DAN OBJEKTIF YANG SAMA

- **Common goal**

Tujuan yang sama-sama dimiliki oleh kedua pihak, masing-masing mendapatkan keuntungan yang tidak mungkin didapatkan jika mereka tidak bekerja sama.

Contoh:

Pemkot dan sebuah pabrik memperdebatkan jumlah pajak yang harus dibayar oleh pabrik. Mereka lebih mungkin bekerjasama jika *common goal* mereka adalah mempertahankan pabrik dan tetap mempekerjakan setengah dari angkatan kerja di kota tersebut

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBANTU KEBERHASILAN NEGOSIASI INTEGRATIF

- **Shared goal**

Tujuan yang ingin dicapai semua pihak yang terlibat, tetapi memberikan keuntungan kepada masing-masing pihak dengan cara yang berbeda.

Contoh:

Rekanan dalam satu usaha membagi keuntungan dengan jumlah yang tidak sama. Salah satu mendapatkan bagian yang lebih besar karena ia memiliki lebih banyak pengalaman atau investasi modal

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBANTU KEBERHASILAN NEGOSIASI INTEGRATIF

- **Joint goal**

Tujuan yang melibatkan individu-individu yang memiliki tujuan pribadi berbeda yang setuju untuk menggabungkan tujuan mereka ke dalam usaha kolektif.

Contoh:

Individu-individu yang ikut serta dalam kampanye politik biasanya memiliki tujuan yang berbeda, namun bekerja sama untuk mencapai tujuan terpilihnya salah satu calon

ALASAN NEGOSIASI INTEGRATIF SULIT DICAPAI

- Sejarah hubungan antara kedua belah pihak
 - Jika terdapat perselisihan dimasa lalu, negosiasi akan terlihat sebagai situasi menangkalah
- Kepercayaan bahwa isu hanya bisa diselesaikan dengan cara distributif
 - Negosiator bisa memiliki bias kognitif maupun heuristik yang menghalangi mereka bersikap integratif

WHY INTEGRATIVE NEGOTIATION IS DIFFICULT TO ACHIEVE

- Situasi negosiasi biasanya merupakan gabungan integratif-distributif
 - Jarang sekali ada situasi negosiasi yang murni distributif ataupun integratif
 - Konflik-konflik yang muncul akibat dari isu-isu yang sifatnya distributif bisa menyebabkan tidak terjadinya kerjasama. Dibutuhkan kepercayaan untuk mendapatkan solusi integratif.

Thank
you