

Negosiasi Bisnis



Minggu-9: Menemukan dan Menggunakan Kekuatan Negosiasi


By: Dra. Ai Lili Yuliati, MM, Mobail: 08122035131, Email: ailili1955@gmail.co.id

Topik Bahasan

- **Apa Yang Dimaksud Dengan Kekuatan (*Power*) Dalam Negosiasi ?**
- **Mengapa Kekuatan Penting Bagi Negosiator ?**
- **Mengapa Seorang Negosiator Perlu Memiliki Kekuatan Dalam Negosiasi ?**
- **Mengapa Kekuatan Penting Bagi Negosiator ?**

Topik Bahasan

- **Sumber Kekuatan_Bagaimana Orang Menggunakan Kekuatan**
 - Kekuatan bersumber dari Informasi
 - Kekuatan Bersumber dari Perbedaan Personal dan Individual
 - Kekuatan Bersumber Hubungan
 - Kekuatan bersumber Kontekstual
- **Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar**



Apa Yang Dimaksud Dengan
Kekuatan (*Power*) Dalam
Negosiasi ?

Definisi Kekuatan (*power*),

Kekuatan (*power*),

Merupakan kemampuan yang dapat dikumpulkan oleh negosiator untuk dapat menghasilkan keuntungan bagi mereka sendiri atau untuk meningkatkan kemungkinan dalam meraih tujuan mereka.





Mengapa Seorang Negosiator
Menginginkan Kekuatan ?

Seorang negosiator perlu memiliki kekuatan/kemampuan untuk dapat:

- Mengetahui apa yang harus dilakukan untuk menekan pihak lain,
- Membujuk pihak lain untuk melihat sesuatu dari sudut pandang mereka,
- Mendapatkan apa yang mereka inginkan dari pihak lain,
- Membuat pihak lain menyerah, atau mengubah pemikiran mereka.



Mengapa Kekuatan Penting Bagi Negosiator ?



Pentingnya Kekuatan Bagi Negosiator

- Kekuatan penting bagi Negosiator, karena dapat memberikan manfaat bagi para negosiator yang diperoleh dari pihak lain.
- Negosiator yang memperoleh manfaat tersebut akan menggunakannya untuk memberikan hasil yang aman atau memperoleh solusi yang lebih disukai.



Pentingnya Kekuatan Bagi Negosiator

Menggali kekuatan bernegosiasi muncul dari satu atau dua persepsi:

Para Negosiator mempercayai bahwa mereka memiliki sedikit kekuatan bernegosiasi dibanding dengan pihak lain. Para negosiator mempercayai bahwa pihak lain telah memperoleh manfaat yang akan digunakan. Sehingga para negosiator menggali kekuatan untuk menutupi kerugian atau mengimbangi keuntungan lainnya.



Pentingnya Kekuatan Bagi Negosiator

- Para Negosiator mempercayai bahwa mereka membutuhkan kekuatan lebih dibanding pihak lainnya untuk meningkatkan kemungkinan memperoleh hasil yang aman.

Para negosiator percaya bahwa menambahkan kekuatan diperlukan untuk mendapatkan atau untuk memperoleh manfaat bagi dirinyan sendiri dalam negosiasi berikutnya



Sumber Kekuatan



- Kekuatan bersumber informasi.
- Kekuatan Berdasarkan Perbedaan individu dan personal.
- Kekuatan Berdasarkan posisi dalam organisasi.
- Kekuatan Berdasarkan hubungan.
- Kekuatan Bersumber kontekstual.

Kekuatan Bersumber Informasi



Kemampuan negosiator untuk mengumpulkan dan mengatur fakta-fakta dan data-data yang mendukung posisi mereka, pendapat-pendapat atau keinginan terhadap hasil.

Kekuatan Bersumber Informasi



Negosiator yang memiliki banyak informasi dapat digunakan sebagai suatu alat untuk:

- Menantang posisi pihak lain.
- Merusak keefektifan pendapat yang dilontarkan pihak lain.

Kekuatan Berdasarkan Informasional

Contoh:

A akan menjual motor bekas seharga 1.500 dollar kepada B. B akan berkata apakah harga motor tersebut dapat ditawarkan menjadi 1.000 dollar. A akan menjelaskan kepada B berapa saya telah membayar motor tersebut, menunjukkan seberapa bagus kondisinya dan seberapa menarik motor tersebut, dan menjelaskan harganya 1.500 dollar.



Kekuatan Berdasarkan Informasional

A menunjukkan kepada B bahwa kendaraan ini baru digunakan sekitar 5 tahun, tidak ada goresan, bannya perlu diganti. B juga memberitahu A bahwa ia tidak memiliki uang sebanyak 1.500 dollar. Setelah 20 menit diskusi tentang motor tersebut, mereka mengubah arah tentang harga aslinya, usianya, pemakainanya, penyusutannya, dan kondisinya pada saat ini disesuaikan dengan kondisi keuangan dan kebutuhan A untuk menaikkan harga. Kemudian sampai pada suatu kesepakatan harga 1.300 dollar, termasuk sebuah pinjaman 300 dollar yang diberikan kepada A.

Kekuatan Berdasarkan Personal dan Individual

- **Setiap individu memiliki orientasi psikologi yang berbeda terhadap situasi sosialnya yang mengharuskan adanya perilaku dan tanggapan terhadap situasi tersebut.**



Kekuatan Berdasarkan Personal dan Individual

- **Orientasi psikologis tersebut adalah:**
 - Orientasi kognitif,
 - Orientasi yang bersifat motivasional,
 - Orientasi watak dan kemampuan.
- **Sifat personal tersebut akan mempengaruhi cara setiap individu menggunakan kekuatannya.**



Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual



- **Orientasi kognitif.**

Setiap perbedaan individu terletak pada tiga bentuk bingkai ideologi:

- **Bentuk kesatuan**, ditandai dengan kepercayaan bahwa masyarakat terintegrasi secara keseluruhan dan minat setiap individu dan kelompok merupakan sebuah kesatuan.

Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual



- **Bentuk yang radikal,** ditandai oleh kepercayaan bahwa masyarakat berada dalam perselisihan sosial.
- **Bentuk pluralis,** ditandai dengan kepercayaan bahwa kekuatan didistribusikan secara relatif sama di seluruh kelompok yang berbeda.

Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual



Bagaimana seseorang dapat mengendalikan kekuasaan dan mempengaruhi cara individu dalam memproses informasi sosial tentang kekuatan.

Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual



Apakah terbatas atau dapat dikembangkan, persaingan atau kerja sama, seimbang dan tidak seimbang dan Bagaimana orientasi mempengaruhi keinginan seseorang untuk membagi kekuatan ketika mereka memiliki kekuasaan.

Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

- **Orientasi motivasional.**
 - Orientasi yang fokus pada perbedaan motivasi individu yang terletak pada kebutuhan dan elemen-elemen energi.



Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

- Perbedaan individu dalam “motiv kekuatan” atau watak seseorang untuk memiliki kebutuhan tinggi dalam mempengaruhi dan mengontrol orang lain, serta untuk mencari letak kekuatan dan kekuasaan.



Kekuatan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

Contoh:

Kepribadian otoriter sebagai sebuah individu yang berkebutuhan tinggi untuk mendominasi pihak lain.



Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

- **Watak dan kemampuan.**

Perbedaan individu terletak pada watak individual untuk bersikap kerja sama atau bersaing.

Watak dan kemampuan persaingan membutuhkan pendekatan “kekuatan berlebih” dan menganggap orang-orang dengan watak ini mempertahankan kemampuan seperti menyokong energi dan stamina; mempertahankan fokus; dan memiliki keahlian tinggi, kepercayaan diri yang kuat, dan toleransi yang tinggi terhadap konflik.



Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

Contoh:

Suatu kelompok peneliti mendorong para mahasiswa menghitung waktu ketika mereka bersemangat untuk mengetahui bagaimana watak tersebut diaplikasikan dalam sebuah negosiasi. Individu yang memiliki kekuasaan tinggi cenderung lebih cepat untuk memulai negosiasi dan membuat langkah pertama dalam sebuah situasi persaingan yang bervariasi, untuk memberikan penawaran pertama dan untuk mendapatkan keuntungan dengan membuat penawaran.

Kekuasaan Berbasis Perbedaan Personal dan Individual

- **Orientasi moral.**

Individu berbeda dalam pandangan moral masing-masing terhadap kekuatan dan penggunaannya.

Bagaimana perbedaan orientasi moral secara luas mempengaruhi penggunaan negosiasi yang beretiket dan tidak beretiket.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Dalam Organisasi

Dua sumber kekuatan berdasarkan posisi dalam organisasi:



- **Kekuatan yang sah.**

yaitu kekuatan yang berasal dari kedudukan sebuah pekerjaan, kantor atau posisi istimewa dalam hierarki organisasi. Kekuatan terletak pada pangkat, pekerjaan, dan tanggung jawab pada pekerjaan tersebut dan keabsahan dari pemegang jabatan terletak pada pangkat dan pekerjaan yang terdapat dalam konteks organisasi.

Kekuatan Berdasarkan Posisi Kekuatan Dalam Organisasi

Kekuatan yang didasarkan pada sumber kendali.

Kekuatan berdasarkan pada sumber kendali, misalnya: uang, pinjaman dsb, yang berkenaan dengan posisi tersebut.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Kekuatan Dalam Organisasi

Orang-orang yang berada di posisi ini memiliki kewenangan untuk mengendalikan orang-orang yang dapat melakukan apa yang mereka mau atau menahan (mengeluarkan mereka) yang tidak mau melakukan perintah mereka.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Dalam Organisasi

Dalam konteks organisasi, beberapa sumber penting adalah sebagai berikut:

- **Uang.**

Uang tunai, gaji, alokasi budget, dana bantuan, uang tambahan, rekening biaya, dan dana-dana tertentu.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Dalam Organisasi

- **Persediaan.**

Bahan mentah, komponen, potongan-potongan, bagian-bagian.

- **Modal Kemanusiaan.**

Menyediakan biaya upah buruh, pegawai yang dapat dialokasikan menjadi sebuah masalah atau tugas sementara, bantuan sementara.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Dalam Organisasi

- **Waktu.**

Waktu luang, kemampuan bekerja dengan batas waktu, kemampuan mengendalikan batas waktu.

- **Perlengkapan.**

Mesin-mesin, alat-alat, teknologi, perangkat keras dan perangkat lunak, komputer dan kendaraan.



Kekuatan Berdasarkan Posisi Dalam Organisasi

- **Perawatan penting.**

Perbaikan, perawatan, pemeliharaan, instalasi dan pengantaran, gangguan teknis dan transportasi.

- **Dukungan Interpersonal.**

Pujian verbal dan dorongan untuk hasil yang baik atau kritik terhadap hasil yang buruk.



Kekuatan Berdasarkan Hubungan

- **Saling Ketergantungan Tujuan.**

Bagaimana pihak-pihak memandang tujuan mereka dan berapa banyak pencapaian tujuan mereka tergantung pada perilaku pihak lain.

Mereka yang memiliki tujuan kerjasama ingin orang lain melakukan secara efektif dan mencapai tujuan bersama.



Kekuatan Berdasarkan Hubungan



Sebaliknya mereka yang memiliki orientasi tujuan persaingan memimpin pihak lain untuk mengejar orientasi “kekuasaan berlebih” untuk memperkuat atau meningkatkan perbedaan-perbedaan kekuatan yang ada dan untuk menggunakan kekuasaan tersebut dalam memaksimalkan tujuan sendiri dan seringkali dengan mengorbankan orang lain.

Kekuatan Berdasarkan Hubungan

- **Kekuatan Rujukan.**

Kekuatan rujukan berasal dari penghormatan atau kekaguman salah satu perintah karena atribut, seperti kepribadian, integritas, gaya interpersonal.

Kekuatan rujukan sering didasarkan pada pengalaman yang menarik, masa lalu, senasib, atau keanggotaan dalam kelompok yang sama.



Kekuatan Berdasarkan Hubungan

Contohnya:

A dikatakan memiliki kekuatan rujukan atas B, apabila B mengidentifikasi ingin berhubungan erat dengan A. Negosiator mungkin berupaya mengenal yang lain dalam rangka untuk menemukan kesamaan (asal kota, pendidikan, tim olah raga pavorit, pandangan politik) diharapkan akan menciptakan ikatan antara pihak-pihak yang akan memfasilitasi perjanjian.



Kekuatan Berdasarkan Hubungan

- **Kekuatan Jaringan.**

Kekuasaan yang berasal dari golongan manapun melalui posisi tertentu dalam struktur (biasanya informasi dan sumber daya seperti uang).

Orang yang menduduki posisi tertentu mungkin tidak memiliki kantor atau gelar formal; pengaruhnya berasal dari kemampuan untuk mengendalikan dan mengelola apa yang mengalir pada posisi tersebut



Kekuatan Berdasarkan Hubungan

Contohnya:

Sebelum modernisasi di Cina pada tahun 1980-an, pengendara mobil memegang kekuasaan yang sangat besar meskipun mereka tidak memiliki gelar. Jika seorang pengendara tidak menyukai penumpangnya atau tidak ingin mengemudi ke lokasi tertentu, ia dapat mempersulit penumpang tersebut (seperti memperlambat waktu keberangkatan, memutar-mutar rute perjalanan, dlsb).



Kekuatan Berdasarkan Hubungan

Contoh tersebut menunjukkan bahwa tanpa posisi dan jabatan yang tinggipun, setiap individu dapat berkuasa karena tindakan dan tanggungjawab mereka ketika memberikan informasi dan pelayanan terhadap pihak lain.



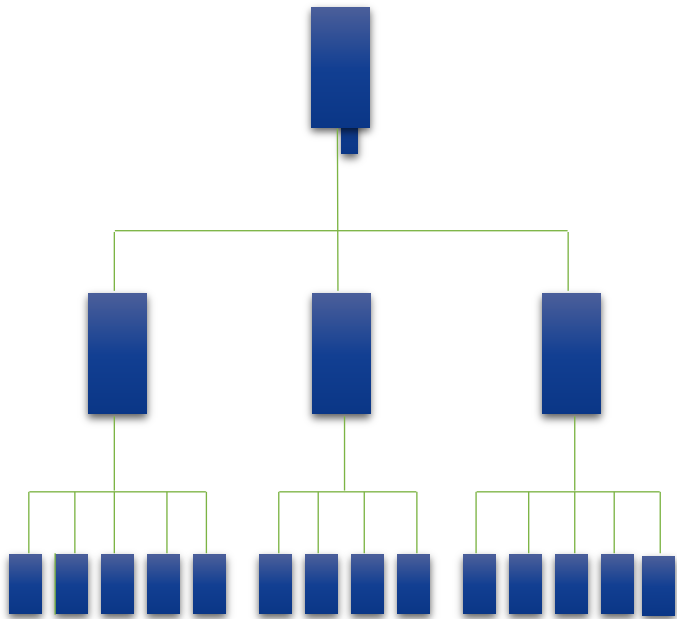
Kekuatan Berdasarkan Hubungan

Contoh:

Individu yang bekerja sebagai pengelola data yang memiliki akses sangat luas atau bertanggung jawab untuk mengumpulkan, mengelola, dan mengalokasikan sumber daya vital (uang, bahan mentah, hak akses dan otorisasi) memiliki Kekuasaan yang besar berdasarkan jumlah informasi dan sumber daya yang dimilikinya.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan



Beberapa aspek struktur jaringan yang menentukan kekuasaan dalam peran:

- **Sentralitas.**

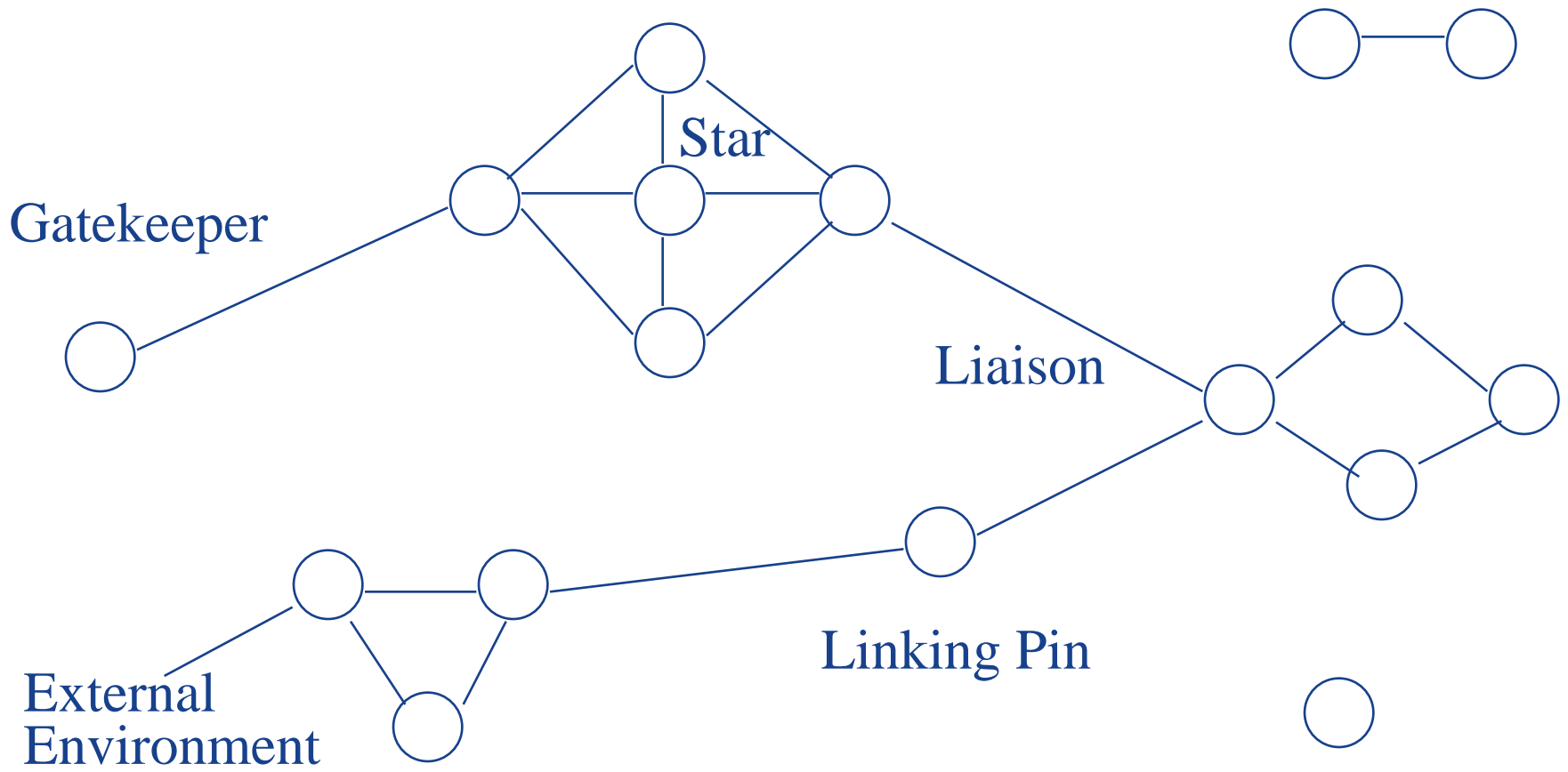
Semakin sentral simpul berada dalam jaringan pertukaran dan transaksi semakin besar kekuatan yang penghuni simpul akan memiliki.

Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan



Sentral dapat ditentukan oleh jumlah informasi atau jumlah total transaksi yang melewati simpul atau dengan menentukan sejauh mana simpul bersifat sentral dalam mengelola arus informasi.

Jaringan Organisasi



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

- **Kritikalitas dan Relevansi.**
Kekuatan yang didasarkan pada misi, tugas utama, atau produk utama organisasi.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan



- Orang-orang yang bekerja di tempat-tempat dimana orang lain banyak ketergantungan pada mereka (dibebani dengan pengumpulan informasi dari banyak lokasi, melakukan kontak dengan banyak orang penting, diperlukan untuk mengintegrasikan informasi dari kontak mereka, melakukan tindakan strategi atau keputusan) dapat menjadi penting.

Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan



- Karyawan yang ingin sukses dengan cepat sering dinasehati untuk menemukan pekerjaan dengan sentralitas dan kritikalitas tinggi dalam sebuah organisasi sehingga mereka dapat mendapatkan pengalaman dan visibilitas yang diperlukan untuk promosi cepat dan menjadi kritis.

Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

- **Flexibilitas.**

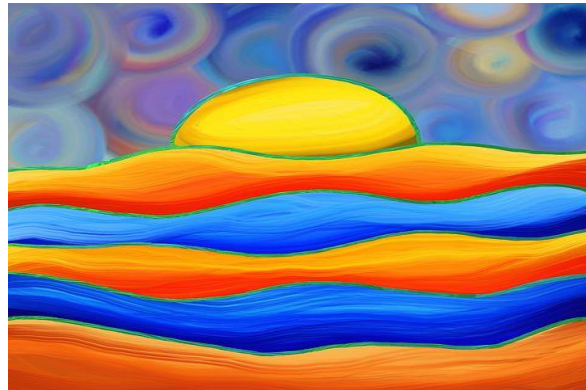
Kekuatan jaringan yang terletak pada flexibilitas posisi, atau sejauhmana individu kunci dapat menerapkan kebijaksanaan dalam cara bagaimana keputusan tertentu dibuat atau diakses.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

Contohnya:

Peran juru kunci (dalam gambar jaringan organisasi).
Orang dalam sebuah jaringan yang mengontrol akses ke tokoh kunci atau kelompok harus mendapatkan izin dan akses dari sekretaris.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan



- **Visibilitas.**
Bagaimana kinerja sebuah tugas terlihat oleh orang lain dalam organisasi.

Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

Contohnya:

Negosiator yang berurusan dengan konstituennya di ruangan yang sama memiliki visibilitas tinggi; jika negosiator mengembangkan konsesi yang signifikan dari pihak lain saat diawasi, tim memberikan afirmasi yang tepat bagi negosiator.

Visibilitas juga dapat ditentukan hanya dengan mengetahui di mana kantor seseorang.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

- Keanggotaan Dalam Koalisi.

Seseorang dapat menjadi anggota dari satu atau lebih subkelompok atau koalisi.



Kekuatan Yang Didasarkan Hubungan

Contohnya:

Negosiator yang berurusan dengan konstituennya di ruangan yang sama memiliki visibilitas tinggi; jika negosiator mengembangkan konsesi yang signifikan dari pihak lain saat diawasi, tim memberikan afirmasi yang tepat bagi negosiator.

Visibilitas juga dapat ditentukan hanya dengan mengetahui di mana kantor seseorang.



Sumber Kontekstual dari Kekuatan



Sumber-sumber kekuatan yang berperan sebagai bahan penting:

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

Kesepakatan alternatif yang mungkin negosiator ambil jika pihak lain tidak menepati perjanjian yang disepakati. Ketersediaan BATNA menawarkan kepada seorang negosiator kekuatan yang signifikan, karena memiliki pilihan diantara menerima atau menolak tawaran pihak lain.

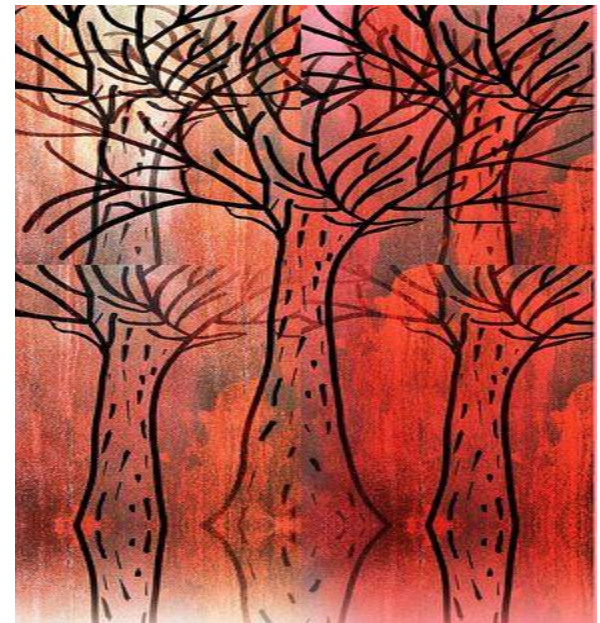
Sumber Kontekstual dari Kekuatan

- **Budaya.**
 - Budaya merupakan sebuah sistem dari asumsi dasar, norma-norma, dan/atau nilai-nilai individu yang berlaku dalam kelompok, atau organisasi tentang bagaimana berinteraksi dengan pihak lain, bekerja bersama, mengadakan kesepakatan dengan pihak luar, dan memajukan organisasi.



Sumber Kontekstual dari Kekuatan

- Kebudayaan sering dibentuk oleh jenis kekuasaan yang terlihat sah atau tidak sah, atau bagaimana orang-orang mempengaruhi dan menanggapi pengaruh tersebut.



Sumber Kontekstual dari Kekuatan

- **Agen, Konstituen, dan Audiens.**



Negosiasi jauh lebih rumit saat Negosiator mewakili pandangan orang lain (misalnya bertindak sebagai agen yang mewakili organisasi mereka atau diwakili oleh orang lain) dan saat terdapat banyak pihak, media umum, dan/atau audiens hadir untuk mengamati, mengkritisi, dan mengevaluasi negosiasi.

Sumber Kontekstual dari Kekuatan



Saat semua pihak lain ini hadir dalam negosiasi mereka bisa secara aktif menekankan pihak lain baik secara formal maupun informal sebagai bagian dari proses negosiasi yang dapat mengubah dinamisme kekuasaan.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

Cara-cara yang dapat dilakukan pihak yang berkekuatan rendah dalam menghadapi pemain besar:

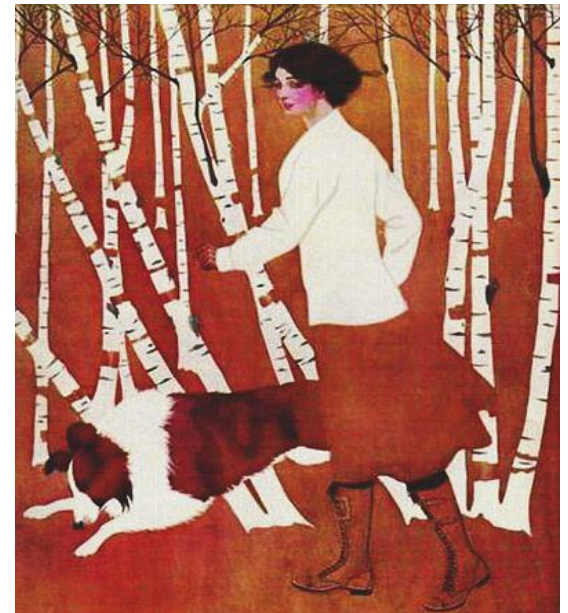
- **Jangan pernah melakukan perjanjian, ambil atau tidak sama sekali.**

Membuat kesepakatan ambil atau tidak dengan negosiator yang memiliki kekuatan lebih besar membuat pihak yang memiliki kekuatan rendah menjadi rapuh.



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

Pihak-pihak yang berkekuatan rendah harus berusaha memvariasikan risiko mereka dengan memasuki kesepakatan dengan pihak-pihak lain yang berbeda, sehingga tidak ada satu pihak tertentu yang berkekuatan besar dapat menekan pihak yang berkekuatan rendah.



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar



- **Buat pihak lain lebih kecil.**
Dalam berurusan dengan pihak yang berkekuatan besar, terutama jika pihak tersebut sebuah kelompok atau organisasi lakukan hubungan dengan berbagai individu dan departemen yang berbeda dari pihak yang berkekuasaan besar.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar



- Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan diversifikasi hubungan dan beberapa kepentingan yang mungkin dapat dilakukan dalam bekerja dengan sub kelompok yang berbeda.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

- **Buat diri anda lebih besar.**
Pemain yang berkekuasaan rendah harus berupaya untuk membangun koalisi dengan pemain yang berkekuasaan rendah lainnya, sehingga dapat meningkatkan kekuasaan penawaran kolektif mereka.



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

- Bangun momentum dengan melakukan penawaran dalam sekuen.

Kesepakatan awal dapat digunakan untuk membangun sebuah hubungan, memperkuat hubungan dengan pihak yang berkekuatan besar, dan mungkin memperoleh sumber daya (informasi, teknologi, modal, dlsb).



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

- Gunakan kekuatan kompetisi untuk mengungkit kekuasaan.
Jika memiliki sesuatu untuk ditawarkan, pastikan menawarkannya kepada lebih dari satu pihak yang berkekuasaan besar. Hal ini dapat membuat mereka bersaing satu sama lain, beberapa pihak mungkin melakukan kesepakatan untuk menjauhkan kita dengan pesaing.



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar



- **Desak diri anda sendiri.**
Batasi cara-cara yang dapat kita lakukan dalam bisnis atau dengan siapa kita berbisnis. Hal ini dapat menghalau pesaing kita, dan mereka juga dapat membatasi kita.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

- Ajukan banyak pertanyaan untuk mendapatkan lebih banyak informasi.

Negosiator dengan kekuasaan yang lebih kecil agar mengajukan pertanyaan yang lebih diagnostik daripada pertanyaan arahan dan secara konstan menunjukkan keinginan mereka untuk bekerja sama.



Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar



- Lakukan apa yang Anda dapat lakukan untuk Mengendalikan proses tersebut.

Jika pihak yang berkekuasaan tinggi mengendalikan proses negosiasi (agenda, irama, waktu, dan lokasi), ia akan melakukannya untuk memastikan hasil yang ingin dicapainya.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar



- Jika pihak yang berkekuasaan rendah mengendalikan prosesnya, ia lebih cenderung mengarahkan kesepakatan ke arah yang lebih menguntungkan.

Berurusan Dengan Pihak Lain Yang Memiliki Kekuatan Lebih Besar

- Informasi yang baik selalu merupakan sumber kekuasaan.

Cari informasi yang dapat memperkuat posisi dan perkara negosiasi kita. Antisipasi informasi yang akan sangat memaksa atau membujuk pihak lain; kelola informasi tersebut, sehingga kita dapat menarik dengan cepat dan mengumpulkannya agar dapat membujuk secara maksimal.





Thank You!

**Fakultas Komunikasi Dan Bisnis
Telkom University**