

RESUME BUKU

“The 37 Most Powerful Tactics On Negotiation”

Sebelum dijelaskan mengenai taktik-taktik yang paling menguntungkan dalam negosiasi, penulis menyampaikan 10 Negotiation Commandments (Perintah Negosiasi) berdasarkan pengalaman kehidupan dan kristalisasi dari ilmu *Value-Added Negotiating* milik Porter Henry and Co, USA. Sepuluh Perintah Negosiasi tersebut antara lain :

1. Rencanakan setiap negosiasi dengan detail.
2. Selalu berada dalam parameter yang telah ditetapkan.
3. Ingat bahwa pihak lawan bernegosiasi karena ada sesuatu yang ia inginkan.
4. Pre-sell secara cukup dalam organisasi baik vertikal maupun horizontal untuk membangun dukungan pada setiap level.
5. Ketahui nilai yang sedang anda jual dan isu-isu yang bisa dinegosiasikan.
6. Selalu inventarisir kekuatan anda sebelum memulai negosiasi.
7. Jangan buka semua kartu terlalu awal dalam proses negosiasi.
8. Jangan berasumsi apa yang diinginkan pihak lawan. Ajukan pertanyaan untuk mengetahui kepentingan di balik tuntutan.
9. Kecuali sengaja melakukan konsesi sebagai bagian strategi, berikan dan tukarkan secara pelan dan meruncing (*Progressively Diminishing Increments*).
10. Jangan berasumsi ada hal-hal yang tidak bisa dinegosiasikan karena pihak lawan berkata tidak. Hampir segala sesuatu dapat dinegosiasikan.

I. 5 KONSEP PENTING NEGOSIASI

Ketika kita ingin mendapatkan sesuatu terutama dari orang lain, sedangkan orang lain tersebut memiliki kepentingan yang berbeda, maka diperlukan adanya negosiasi. Sebagai contoh dalam proses bisnis penjualan, perbedaan kepentingan atau nilai tafsir membuka peluang terjadinya negosiasi, yang bisa terjadi pada awal proses, pertengahan, maupun akhir proses penjualan. Kompeten dalam bernegosiasi membuat potensi keuntungan yang lebih besar, sebaliknya kurang mahir dalam bernegosiasi dapat berdampak pada kerugian baik dari sisi materi maupun hubungan jangka panjang dengan lawan bisnis. Definisi negosiasi penjualan adalah sebuah strategi untuk menyelesaikan perbedaan di antara lebih dari satu pihak yang terjadi karena perbedaan nilai atau yang dirasakan untuk mencapai solusi yang menang-menang/ win-win (*Value-Added Negotiating* – Porter Henry and Co, USA). Sebelum mengenal taktik itu negosiasi, kita harus memahami konsep negosiasi berikut :

1. *Almost Everything is Negotiable*

Percayalah bahwa hampir semua hal dapat dinegosiasikan. Sebagai contoh ketika kita membeli buku di toko buku besar seperti Gramedia atau Gunung Agung. Buku-buku pada toko tersebut telah dilabeli harga yang membuat seakan-akan harga tersebut adalah “mutlak”. Padahal sebenarnya belum tentu harga tersebut *non-negotiable*. Sebagai tips, cobalah membeli buku tersebut dalam jumlah banyak dan mendatangi *customer service* untuk meminta potongan harga. Cara ini biasa dilakukan oleh pedagang eceran kepada pedagang yang lebih besar.

2. Negosiasi yang Kolaboratif vs Manipulatif

Dalam setiap proses negosiasi, kemungkinan ada dua taktik yang digunakan lawan negosiasi kita, yakni kolaboratif atau manipulatif. Kolaboratif artinya lawan mengharapkan untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan (*win-win*) bagi kedua belah pihak, sedangkan manipulatif artinya taktik yang digunakan hanya untuk menguntungkan salah satu pihak dan atau merugikan pihak lainnya. Proses negosiasi yang ideal biasanya menggunakan taktik kolaboratif demi menjaga hubungan jangka panjang dengan lawan bisnis kita.

3. Gaya Negosiasi (*Profiling*)

Terdapat empat gaya dalam bernegosiasi yang mengukur tingkat ketegasan negosiator dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi, antara lain :

a. Akomodatif

Gaya yang mengakomodir semua kepentingan lawan negosiasi. Gaya ini sangat efektif untuk mempertahankan hubungan jangka panjang, namun dalam jangka pendek dapat merugikan pihak yang memberi. Gaya ini memiliki tingkat ketegasan yang paling rendah.

b. Kolaboratif

Gaya yang memperhatikan kepentingan lawan, namun tetap menyampaikan kepentingan kita. Gaya ini bersifat saling memberi, *give and take*.

c. Persuasif

Gaya yang berfokus pada meyakinkan lawan negosiasi untuk mengikuti kepentingan kita tanpa memperhatikan kepentingan lawan. Tingkatan gaya ini cukup tegas.

d. Adversarial

Gaya yang mengedepankan kepentingan kita bahkan sampai dengan mengorbankan kepentingan lawan. Biasanya disampaikan dengan tambahan suatu ancaman, seperti “tidak jadi beli” atau “akan resign” apabila kepentingan atau kemauannya tidak dipenuhi.

Dari keempat gaya tersebut, tidak ada yang harus menjadi acuan, karena semua gaya tersebut dapat digunakan tergantung dengan kondisi dan profiling lawan negosiasi kita. Apabila hubungan jangka panjang menjadi faktor penting dalam negosiasi, maka gaya akomodatif dan kolaboratif akan lebih efektif. Ada kalanya kita membeli hanya satu kali di suatu tempat yang pernah kita kunjungi, gaya persuasif atau adversarial bisa digunakan. Pada akhirnya, negosiator yang memiliki lebih banyak pengetahuan atau keahlian teknis mengenai barang/jasa akan lebih tegas dalam menghadapi lawan bisnisnya. Itulah yang disebut *knowledge is power*. Lebih jauh, memahami kondisi/daya tawar kita dan menyesuaikan gaya negosiasi adalah kunci dari negosiasi yang efektif dan berhasil.

4. *Planning is The Key*

“If You Fail to Plan, You Plan to Fail”. Para ahli negosiasi sepakat bahwa perencanaan adalah salah satu aspek terpenting dalam sebuah negosiasi yang berhasil. Pihak negosiator yang melakukan persiapan lebih matang akan memiliki peluang lebih untuk memenangkan negosiasi. Persiapan yang biasanya dilakukan sebelum negosiasi meliputi range angka/nilai barang/jasa, opsi-opsi yang dapat ditawarkan, data dan isu atau kondisi yang dapat dinegosiasikan, profiling pihak lawan, tempat dan suasana negosiasi, negotiator yang ditunjuk, dan lain-lain.

5. Waktu adalah Kemewahan

Dalam negosiasi pasti ada pihak yang membutuhkan keinginannya “lebih cepat” dibandingkan pihak lain. Bisa jadi pihak tersebut akan terbuka di awal seperti dengan embel-embel “BU (Butuh Uang)”, atau berpura-pura bahwa mereka butuh tidak butuh. Penting untuk mengetahui hal ini, menelusuri kepentingan lawan negosiasi kita, agar kita bisa memanfaatkannya untuk hasil negosiasi yang lebih menguntungkan.

II. 37 TAKTIK NEGOSIASI

Definisi yang sederhana mengenai taktik adalah apa yang perlu kita lakukan dan atau katakan untuk mencapai tujuan yang ingin kita capai dalam negosiasi. Taktik-taktik tersebut digolongkan dalam enam kategori, yakni :

A. *Solid Rock Tactics*

Merupakan kumpulan taktik-taktik dasar yang perlu dikuasai untuk membuat fondasi yang kokoh sebelum memulai proses negosiasi, antara lain :

1. *Set Parameters*

Menentukan parameter dalam negosiasi merupakan salah satu hal paling mutlak dan paling penting dalam negosiasi, dilakukan sebagai proses awal dalam persiapan negosiasi. Dampak apabila kita tidak menetapkan parameter dalam negosiasi akan memperbesar potensi kerugian. Senada dengan hukum kedua dari 10 Perintah Negosiasi bahwa kita harus selalu berada dalam parameter yang telah ditetapkan. Kita harus menetapkan batas minimum dan maksimum. Sebagai contoh, apabila kita akan menjual produk dengan modal dasar 15 juta, kita akan menetapkan batas atas dengan harga 20 juta yang merupakan harga pasar produk tersebut, dengan harapan kita memperoleh profit sebesar 5 juta. Sedangkan batas bawah kita tetapkan sebesar 17 juta dengan minimal profit yang kita peroleh sebesar 2 juta. Angka penawaran di bawah 17 juta merupakan posisi *walk away* dari negosiasi. Yang perlu diperhatikan dari penentuan parameter adalah bahwa semakin lebar *range* batas atas dan bawah, semakin banyak ruang/kartu dalam bernegosiasi untuk *make it happen/deal*.

2. *Power Inventory*

Sesuai bunyi hukum nomor keenam dari 10 Perintah Negosiasi bahwa selalu inventarisir kekuatan anda sebelum memulai negosiasi. Karena biasanya seseorang melupakan hal-hal lain yang merupakan isu atau kondisi yang mempengaruhi negosiasi. Padahal kita selalu hampir memiliki daya tawar lebih dari yang kita kira, hal ini sering disebabkan karena penjual dan pembeli biasanya hanya terfokus pada harga dan potongan harga. Sebagai contoh, penjual suatu produk biasanya akan terfokus pada tuntutan yang diberikan oleh customer, padahal ada banyak daya tawar yang bisa diajukan seperti garansi, banyaknya cabang, layanan *hotline* 24 jam, kebijakan retur, *brand image perusahaan*, riwayat penjualan, keunggulan dari produk lain, bonus, promo, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu penting untuk mempersiapkan list tentang daya tawar yang kita miliki sebelum memulai negosiasi.

3. *Assign Values*

Dalam ilmu manajemen dijelaskan bahwa "*you cannot manage something that you cannot measure*". Salah satu taktik negosiasi yang tidak kalah penting adalah kita mesti dapat menetapkan nilai atau mengkuantifikasi setiap isu atau item yang dipertukarkan (negosiasi terbaik adalah *trade-off* / pertukaran) dalam satuan yang sama, contohnya dalam satuan rupiah atau dollar. Sebagai contoh apabila kita sebagai perusahaan tour and travel, customer meminta diskon 15% dari total harga yang dicantumkan dalam proposal. Isu-isu yang bisa dinegosiasikan beserta kuantifikasinya contohnya :

- a. Alternatif durasi perjalanan : 7 hari = USD 4000; 10 hari = USD 5500 per pax
- b. Alternatif penerbangan : jika memakai Cathay Pacific daripada Garuda Indonesia akan menghemat USD 50 per pax.
- c. Alternatif Hotel : Jika hotel bintang 5 = USD 5500; bintang 4 = USD 4900 per pax; Dan seterusnya.

Menetapkan nilai yang tepat untuk setiap isu yang bisa dinegosiasikan merupakan salah satu kunci utama dalam negosiasi *win-win*. Hal yang perlu diperhatikan adalah kita tidak perlu menyampaikan *bottom line profit margin* kita, pakailah angka-angka yang sesuai dengan harga

pasar saat ini, bila perlu siapkan bukti atau data yang relevan, dan tekankan kembali *shared interest* (kepentingan bersama) bagi kedua belah pihak dalam negosiasi.

4. *IMPACT – Multiple Issues*

Taktik berikut adalah kelanjutan dari taktik *Assign Values*. Kata IMPACT memberikan panduan yang berfungsi untuk mengingatkan kita akan keberadaan item-item yang bisa dinegosiasikan. Semakin banyak dan lengkap isu/item yang bisa kita siapkan (*multiple issues*) dan tetapkan nilainya, akan semakin memberikan kita ruang untuk bernegosiasi dan secara kreatif menyelesaikan perbedaan yang ada dengan hasil akhir yang adil dan saling menguntungkan. I adalah “Inventory”, M adalah “Money”, P mewakili “People”, A adalah “Assets”, C adalah “Capability”, T adalah “Time”. IMPACT hanyalah acuan isu yang biasanya dapat dinegosiasikan, isu-isu lain yang lebih spesifik juga dapat ditambahkan dalam negosiasi tergantung pada proses bisnis yang dijalankan.

B. *Thick Face Tactics*

Taktik-taktik taktis yang menguntungkan bagi penggunanya yang memerlukan keberanian atau tebal muka. Terinspirasi dari sebuah buku berjudul “*Thick Face Black Heart*” karya Chu Chin-Ning.

5. *Bracketing/Always Ask For More Than Expected*

Seperti kata pepatah, *ask and it will be given to you*. Apabila kita tidak pernah meminta, kita mungkin tidak akan pernah mendapatkannya. Apabila kita telah meminta dan tidak diberikan, setidaknya kita sudah mencobanya. Dalam negosiasi taktik ini mengajarkan untuk meminta lebih dari yang sebenarnya kita harapkan. Sebagai contoh apabila suatu pengiriman dijadwalkan untuk tiba dalam waktu 14 hari, cobalah untuk meminta dalam waktu 7 hari, dengan harapan pengiriman dapat dilakukan dalam waktu 10 hari. Gunakan taktik ini dengan hati-hati karena mungkin akan sedikit “mengiritasi” lawan karena menganggap kita ingin enak sendiri, namun dari banyak pengalaman negosiator yang bermuka tebal yang menggunakan taktik ini cenderung lebih menikmati banyak kemenangan karena bermental kuat dan tidak gengsi-an.

6. *Never Open First/ Be the Second*

Taktik yang satu ini mengajarkan kita untuk cerdik dalam proses tawar menawar. Sebisa mungkin jangan pernah menyebutkan syarat/harga yang kita inginkan di awal, karena dalam proses negosiasi kedua belah pihak akan berusaha mengukur kedalaman kartu atau batas maksimal parameter masing-masing. Apabila kita merupakan seorang penjual yang menawarkan suatu produk, maka berikan angka yang lebih besar dari angka yang kita harapkan. Bila kita memberikan angka harapan di awal, kemungkinan besar pembeli tetap akan menawar lebih rendah dari angkut tersebut. Apabila lawan juga enggan menentukan harga di awal, kita bisa menanyakan pertanyaan seperti “Jadi Bapak/Ibu ingin harganya berapa? Punya budget berapa?”. Salah satu alasan utama mengapa kita tidak boleh memberika penawaran terbaik di awal adalah karena jika sampai lawan negosiasi menggunakan taktik tidak buka kartu, maka ruang parameter kita menjadi terlalu sempit dan potensi kerugian menjadi besar.

7. *Never Say Yes in The Beginning*

Ketika pihak lawan negosiasi meminta/menuntut sesuatu kepada kita, yang sebenarnya hal tersebut masih dalam parameter yang dapat kita terima, jangan pernah langsung menerima

permintaan tersebut. Karena bisa jadi yang dilakukan pihak lawan hanyalah menguji kedalaman parameter kita. Dengan melakukan penolakan terlebih dahulu, kita dapat lebih melindungi *profit margin* dan mencegah lawan negosiasi merasakan kutukan pemenang (*winner's curse*), yaitu posisi dimana pembeli merasa penawaran yang telah disetujui masih terlalu menguntungkan pihak penjual, yang akan berimbas buruk pada hubungan jangka panjang antara penjual dan pembeli.

8. *Provocative Technique*

Proses tawar-menawar dalam negosiasi seperti permainan bola ping pong, dimana masing-masing pihak menyampaikan penawaran dan merespon penawaran lain oleh pihak lawan. Teknik provokatif adalah taktik untuk “mengembalikan bola” tanpa membuka kartu simpanan kita dengan cara membalas penawaran lawan dengan pernyataan yang provokatif atau memancing. Sebagai contoh, ketika kita menjual produk dengan harga awal satu juta, kemudian dibalas pihak lawan dengan harga 800 ribu, kita dapat memakai taktik *flich* (reaksi terkejut) sambil berkata “wah jauh sekali”, diperkuat dengan teknik PSS (*Professional Sad Selling*) dengan berkata “dinaikin lagi dong...”. Sedangkan apabila pihak lawan yang melakukan taktik ini, kita tidak boleh terpancing, tarik nafas panjang dan tampang yang lebih susah, dan dapat dikombinasikan dengan taktik *feinting* (mengalihkan perhatian) dan *forbearance* (mengulur waktu).

9. *Make It Hard (Giving Concession)*

Salah satu faktor penting dalam negosiasi adalah waktu. Pihak yang memiliki waktu yang lebih banyak biasanya lebih unggul/memiliki daya tawar yang lebih tinggi. Faktor penting lainnya adalah negosiasi sangat berbicara mengenai energi/fisik dan pikiran. Taktik menguras waktu dan energi lawan akan membantu kita untuk tidak perlu “memberikan” terlalu banyak kepada pihak lawan. Membuat proses menjadi alot atau sulit akan meningkatkan nilai isu/item tersebut di benak customer dan menghabiskan energi customer untuk menawar lebih jauh.

10. *PSS (Professional Sad Selling)*

Percayalah jarang ada orang yang senang ketika mendengar Anda beruntung, orang lebih suka melihat hidup Anda lebih susah dari hidupnya (supaya timbul simpati dan menurun hasrat untuk mendapatkan keuntungan dari Anda). Dalam proses negosiasi, lawan sering memperhatikan ekspresi wajah kita untuk menebak apakah dia telah mendapatkan yang terbaik dari kita atau belum. Menunjukkan rasa sedih cukup efektif untuk menghentikan tawaran lain dari pihak lawan, bisa dibilang taktik pura-pura kalah. Taktik PSS ini sangat efektif dipakai untuk penangkal banyak situasi dalam proses negosiasi.

11. *Flinch*

Taktik yang familiar dalam kehidupan sehari-hari. Biasanya dilakukan dengan bahasa tubuh, mimik wajah dan nada suara terkejut dengan sikap butuh-tidak-butuh dengan harapan lawan negosiasi akan memberikan penawaran yang lebih baik. Taktik ini dapat meruntuhkan mental lawan, jadi kita juga patut berhati-hati apabila berhadapan dengan taktik ini agar tidak mudah terpancing.

12. *Vise Technique*

Taktik ini merupakan sebuah teknik sederhana dalam bersilat lidah untuk memancing lawan negosiasi mengeluarkan kartu berikutnya setelah mengeluarkan sebuah kartu. Sebagai contoh,

saat kita bertanya kepada pihak lawan berapa harga yang diminta, dan pihak lawan telah menyebutkan harga, pada titik tersebut kita langsung menyambar lagi dengan pertanyaan “waduh jauh sekali, Bapak/Ibu bisa naik lagi ke berapa?”. Sekilas taktik ini sederhana tapi sangat efektif membuka kartu lawan sekaligus dalam satu waktu.

C. *Smart Classic Tactics*

Taktik-taktik klasik yang biasa dilakukan dalam negosiasi, antara lain :

13. *PDI (Progressively Diminishing Increments)*

Salah satu taktik penting khususnya dalam negosiasi yang melibatkan angka adalah *Progressively Diminishing Increments* atau kenaikan yang bertahap/meruncing. Contohnya, ketika kita sudah menetapkan batas parameter untuk memberikan diskon sebesar 5%, penawaran pertama yang kita sampaikan adalah semisal 2,5%, jika belum diterima naik menjadi 3,5%, jika belum diterima lagi naik menjadi 4,25%, jika masih belum diterima naik menjadi 4,75%, sampai dengan batas 5%. Alasan kita harus menggunakan taktik ini yaitu antara lain memberikan kesempatan pihak lawan untuk melakukan penolakan pertama, menaikkan nilai persepsi dalam benak pihak lawan, menguras energi lawan, mencegah pihak lawan meminta lebih, serta menjaga agar terdapat ruang untuk negosiasi antara parameter minimum dan maksimum/lebih banyak kartu yang bisa dimainkan.

14. *Enhancement*

Taktik ini dilakukan ketika kita tidak bersedia/ tidak bisa memberikan konsesi terhadap apa yang diminta pihak lawan tetapi kita tetap ingin terlihat baik dan fleksibel, sehingga kita menawarkan untuk memberikan sesuatu yang lain di luar isu yang sedang dinegosiasikan, biasanya nilainya kecil bagi kita. Harus diingat meskipun nilainya kecil bagi kita, harus tetap alot dan tidak mudah dalam memberikan tambahan tersebut sehingga terlihat berharga/bernilai tinggi di mata pihak lawan. Taktik pelicin ini dinamakan tambahan karena kita tidak meminta imbalan apapun, sedangkan apabila kita memberi sesuatu dengan imbalan maka taktik tersebut menjadi *trade-off* atau pertukaran.

15. *Split the Difference*

Teknik yang satu ini sangat umum dilakukan dalam menegosiasikan suatu perbedaan. Contohnya, apabila kita menawarkan diskon 10%, sedangkan pihak lawan menginginkan diskon 20%, maka dari perbedaan tersebut bisa diajukan solusi penyelesaian dengan diskon 15%. Kelebihan taktik ini adalah proses pencapaian kesepakatan menjadi lebih cepat, sehingga lebih ideal digunakan pada hal-hal yang bersifat minor atau bukan isu utama.

D. *Collaborative Tactics*

Kumpulan taktik-taktik yang bersifat kolaboratif, umumnya pihak lawan negosiasi akan menerima dengan baik, yaitu :

16. *Shared Interest*

Ketika pihak lain bernegosiasi dengan kita, artinya dia sudah memiliki kepentingan dan tertarik terhadap apa yang kita tawarkan. Sering kali dalam proses tawar menawar terjadi ketegangan sehingga lawan bersikap resisten dan enggan melanjutkan negosiasi. Pada posisi ini, ada kalanya seorang negotiator harus memiliki kemampuan untuk tetap berkepala dingin, penuh kedewasaan

mengajak pihak lawan untuk mengingat kembali kepentingan bersama yang harus dicapai, dan bagaimana alternatif-alternatif yang bisa dilakukan agar kepentingan tersebut dapat terwujud.

17. *Trial Balloon*

Arti dari taktik ini adalah kita menguji kedalaman air dengan menggunakan kata-kata seperti “bagaimana jika...”; “seandainya...”; “misalkan...”. Dengan menggunakan kata-kata pengandaian tersebut, kita bisa menguji reaksi atau parameter lawan tanpa membuat diri kita terjebak untuk komit terhadap penawaran kita sebelumnya. Taktik ini sangat efektif untuk mengukur parameter lawan dan memberikan kesempatan pada lawan untuk melakukan penolakan pertama. Satu hal yang perlu diperhatikan, variasikan kata-kata pengandaian yang kita sampaikan agar tidak terdengar menyepelkan dan membuat lawan menjadi manipulatif.

18. *Jujitsu*

Kadang hal terbaik yang bisa dilakukan ketika menghadapi lawan negosiasi yang dominan dan agresif adalah dengan taktik *jujitsu* (tetap tenang dan diplomatis). Kita dapat menggunakan taktik ini dengan cara tidak berkonfrontasi langsung dengan serangan-serangan lawan, hanya diam dan menganggukkan kepala seolah-olah memahami tuntutan lawan, namun di sisi lain tetap tenang dan lembut menyampaikan penawaran terbaik. Taktik ini sangat mumpuni dalam menghadapi lawan negosiator yang menggunakan taktik ancaman, fisik, atau pun *bad guy good guy*.

19. *Trade-off*

Artinya ketika kita memberikan sesuatu kepada pihak lawan, maka pihak lawan juga memberikan sesuatu kepada kita. Taktik ini menguntungkan bagi kedua belah pihak dalam jangka panjang karena hubungan yang baik. Penting untuk mengetahui apa yang dibutuhkan lawan untuk memberikan penawaran yang ideal sebelum kita mengajukan opsi-opsi trade-off. Sebagai contoh saat *weekend* suami istri punya perbedaan mengenai tempat makan yang dituju dan film yang akan ditonton, suami lebih suka makan sedangkan istri lebih suka nonton, jadi sebagai pertukaran suami boleh menentukan tempat makan dan istri yang menentukan film yang ditonton.

20. *Reinforcement*

Taktik ini artinya membawa bantuan ke dalam proses negosiasi, bisa merupakan atasan/manager, ahli teknis, rekan kerja, pelanggan lama, dan lain lain. Intinya tidak melakukan negosiasi sendirian, bisa jadi karena kurangnya pengetahuan, keahlian atau pihak lawan yang terlalu intimidatif/manipulatif serta membawa tim untuk bernegosiasi dengan kita. Perlu diperhatikan bahwa bala bantuan yang akan datang harus diinformasikan terkait parameter dan isu-isu yang sedang negosiasi agar tidak terjadi hal yang kontradiktif dengan apa yang kita sampaikan.

E. *Tactics to Use with Care*

Taktik-taktik yang harus digunakan secara hati-hati karena apabila tidak bisa membuat kita terlihat manipulatif di hadapan lawan negosiasi

21. *Fait Accompli*

Berasal dari Bahasa Perancis yang artinya dalam bahasa Inggris yaitu *deed accomplished* atau suatu tindakan sudah terlanjur dilakukan. Taktik ini digunakan untuk mencegah lawan membatalkan niatan awalnya. Sebagai contoh dalam sebuah restoran, pelanggan yang sudah

memesan menu dan tiba-tiba akan membatalkannya, kita bisa cegah dengan kalimat “maaf pak, ikannya sudah proses digoreng”. Perlu hati-hati dalam menerapkan taktik ini agar tidak dinilai lancang oleh lawan negosiasi dan pastikan punya hubungan yang baik atau setidaknya menyampaikan kalimat dengan penuh pengertian.

22. *Feinting/Diverting*

Dalam menghadapi lawan negosiasi yang detil dan berani bertempur untuk setiap hal atau isu sampai pada yang minor, taktik pengalihan bisa dilakukan yaitu dengan mengalihkan percakapan ke isu/topik lain. Pengalihan bisa dilakukan dengan menekankan hal-hal lain secara mendramatisir untuk mencegah lawan kembali ke isu sebelumnya. Berdiam dan tidak memberi tanggapan juga dapat menjadi penerapan taktik ini, sampai pihak lawan mengganti topik/isu yang lain. Bila kita menemukan lawan yang menggunakan taktik ini, kita harus meningkatkan ketegasan kita dan fokus untuk mempertahankan isu yang sedang dibahas untuk memberi sinyal pada lawan bahwa kita sangat memandang penting isu tersebut.

23. *Deadlining*

Taktik ini adalah taktik memberikan tenggat waktu kepada lawan negosiasi untuk segera mengambil keputusan dan tidak menunda-nunda lagi. Efektif digunakan pada lawan negosiasi yang plin plan dan terlalu lama dalam mengambil keputusan. Contohnya memberikan informasi harga naik setelah tanggal tertentu, atau diskon penawaran yang hanya berlaku 3 hari, atau menghabiskan stok lama dengan harga lama. Taktik ini harus digunakan hati-hati, karena kita harus konsisten terhadap kebijakan yang telah kita buat, walaupun semisal pihak lawan akhirnya mengambil keputusan melewati tenggat waktu. Jika tidak konsisten, maka akan mengurangi kepercayaan dari pihak lawan dan lebih buruk taktik yang sama tidak akan mempan di masa yang akan datang.

24. *Apparent Withdrawal/Reluctant*

Artinya taktik pura-pura tidak butuh, menunjukkan kepada lawan negosiasi bahwa kita akan meninggalkan negosiasi apabila keinginan kita tidak dituruti. Menguji reaksi lawan apakah termakan gertakan yang kita lakukan. Taktik ini harus dilakukan dengan hati-hati karena berisiko jika melakukan taktik ini apabila pihak lawan tidak bergeming, kita akan kehilangan muka (jika akhirnya tetap melanjutkan negosiasi) atau kehilangan *deal*.

25. *Forbearance*

Adalah sebuah taktik penting dalam negosiasi yang disebut juga dengan taktik mengulur waktu. Tidak memberikan komitmen kepada lawan sampai semua informasi telah jelas. Taktik ini efektif apabila kita belum pasti apakah kesepakatan sudah optimal atau belum. Taktik *Forbearance* bisa dalam bentuk meminta time-out, meminta waktu berdiskusi, atau meminta waktu untuk memastikan beberapa hal terlebih dahulu sebelum membuat komitmen. Perlu diingat apabila taktik ini terlalu sering digunakan akan mengurangi kredibilitas kita di mata pihak lawan, dan kita akan dinilai bukan *the real decision maker*. Jadi apabila memungkinkan perlu disampaikan juga kepastian waktu yang dibutuhkan untuk melanjutkan negosiasi.

F. *Customer Toxic Tactics*

12 Taktik-taktik kotor atau “beracun” yang biasa digunakan customer untuk menghadapi penjual.

26. *Good Guy Bad Guy*

Untuk mendapatkan kesepakatan dari lawan negosiasi, taktik ini menuntut negotiator untuk menggunakan dua pendekatan sekaligus, yaitu cara halus dan cara kasar. Tergantung mana yang lebih berhasil, namun umumnya dalam dunia penjualan, justru kita harus lebih mewaspadai *good guy* karena mungkin akan memancing kita untuk keluar dari parameter yang telah kita tetapkan dengan alasan kemanusiaan dan lainnya. Sedangkan *bad guy* cenderung menggunakan cara yang mengintimidasi dan bernada tinggi. Yang harus dilakukan adalah untuk tetap mempertahankan parameter yang telah kita tetapkan.

27. *Future Promise*

Jurus ini sering dipakai lawan negosiasi untuk mendapat apa yang mereka mau dengan cara memberikan janji manis di masa mendatang sebagai pertukaran keuntungan yang mereka dapatkan sekarang. Contohnya seperti meminta potongan harga pengenalan, atau menawarkan akan merekomendasikan ke orang lain agar lebih laris. Yang menjadi masalah adalah, harga kesepakatan awal sangat menentukan harga-harga berikutnya. Oleh sebab itu, penting untuk melihat riwayat/*track record* lawan negosiasi kita, untuk menentukan kesepakatan awal harga. Lebih jauh apabila terdapat janji-janji dalam kesepakatan, lebih baik dituangkan tertulis sebagai bukti hitam di atas kertas seperti MoU (*memo of understanding*) atau MOM (*minutes of meeting*) untuk mencegah pelanggaran di masa yang akan datang.

28. *Higher Authority*

Biasanya lawan negosiasi dengan taktik ini akan mengirim seorang yang pangkatnya lebih rendah untuk memulai negosiasi dan membuat kita percaya bahwa dialah *decision-maker*. Kemudian setelah "pertarungan" selesai dan kita sudah meyakini mendapat kesepakatan, pihak lawan menyampaikan atasannya ingin bertemu dan melanjutkan negosiasi. Untuk menghadapi taktik ini, kita perlu memastikan di awal siapa lawan negosiasi yang kita hadapi, dan apakah ada orang lain yang ikut atau yang membuat keputusan dalam negosiasi.

29. *Nibbling*

Adalah sebuah taktik meminta tambahan-tambahan dari pihak lawan ketika *final deal* sudah tercapai atau sesaat sebelum pendaratan kesepakatan. Biasanya pihak lawan memanfaatkan momentum perayaan pencapaian dengan menyelipkan tambahan/bonus. Apabila yang diminta bernilai rendah, taktik ini bisa dihadapi dengan taktik *Feinting* atau mengalihkan percakapan, apabila yang diminta bernilai besar, kita harus tegas untuk melakukan *trade-off* atau bila perlu negosiasi ulang.

30. *Threats*

Taktik yang cukup umum digunakan dan sering kali cukup efektif. Pemakai taktik ini biasanya sangat adversarial atau memiliki tingkat ketegasan yang tinggi. Ancaman memperkuat diplomasi, dan menunjukkan taring untuk menakuti lawan. Harus diingat bahwa "tong kosong nyaring bunyinya", tidak perlu gentar dengan ancaman, taktik jujitsu bisa digunakan terhadap taktik ini. Bila perlu gunakan taktik tambahan seperti *Forbearance*, *Feinting*, ataupun *Reinforcement*. Kunci yang harus selalu diingat adalah perencanaan negosiasi.

31. *Physical Factors*

Faktor fisik memiliki beberapa cakupan, bisa berupa fisik/bentuk tubuh dari negosiator, fisik tempat pelaksanaan negosiasi, atau bentuk fisik alat-alat lainnya. Sebagai contoh, ketika kita diajak bernegosiasi di tempat yang terlalu ramai/kurang kondusif, sengaja ditempatkan pada posisi yang menyilaukan untuk mengganggu konsentrasi, atau taktik ditempatkan SPG (sales promotion girl) yang cantik dan seksi untuk mengalihkan perhatian kita. Cara menghadapi taktik ini adalah untuk tetap fokus pada parameter yang sudah kita tetapkan, bila memungkinkan lakukan *reschedule* atau pindah ke lokasi yang lebih mendukung. Kita harus bersikap lebih tegas dalam posisi yang kurang menguntungkan.

32. *Wear You Down*

Dalam taktik ini, pihak lawan biasanya akan meminta negosiasi dilakukan dalam waktu yang lama, berulang-ulang, meminta proposal diubah berkali-kali, bahkan menggunakan negosiator yang berbeda. Taktik ini bertujuan untuk menyerap energi kita. Seringkali digunakan pihak lawan yang menginginkan setiap detail dimenangkan oleh mereka. Cara untuk menghadapi taktik ini yaitu dengan menentukan batas waktu dan lebih tegas dalam menyampaikan *deadline* tersebut.

33. *Absurd Parameters*

Taktik yang digunakan lawan negosiasi dengan cara mengajukan permintaan yang tidak masuk akal. Misalnya meminta diskon hingga 90%. Taktik ini digunakan untuk menguji batas parameter kita atau sekedar memberikan tekanan pada kita sekaligus memberikan ruang negosiasi yang lebar untuk pihak lawan. Taktik ini bisa dihadapi dengan taktik *jujitsu* atau *feinting*, atau bahkan *apparent withdrawal* (menarik diri dari negosiasi). Negosiator yang lebih berpengalaman mungkin juga dapat mengikuti pola permintaan lawan dengan mengajukan pertukaran yang di luar nalar untuk menyeimbangkan posisi dengan pihak lawan.

34. *Budget Restraints*

Salah satu taktik paling klasik dan mungkin paling sering dijumpai dalam dunia usaha. Pihak lawan akan menyampaikan bahwa *budget* yang dimiliki tidak mencukupi atau terbatas. Bisa jadi yang disampaikan merupakan fakta, tapi seringkali itu merupakan taktik untuk mendapatkan sesuatu yang lebih. Menghadapi taktik ini, jam terbang/pengalaman dan penguasaan data/informasi menjadi sangat krusial, memeriksa rekam jejak dari pihak lawan penting untuk dilakukan. Apabila yang disampaikan adalah fakta, maka kita perlu berpikir kreatif untuk mengajukan opsi-opsi alternatif, jika perbedaan taksir terlalu jauh kita juga harus mempertimbangkan posisi kita.

35. *Hypothetical Buying*

Hampir sama dengan taktik Trial Balloon untuk mengukur parameter pembeli, sebaliknya taktik *Hypothetical Buying* artinya mengajukan rencana pembelian dengan koridor hipotesa untuk mengukur parameter penjual. Pembeli menguji seberapa banyak yang bisa dia dapatkan jika melakukan pembelian, tentunya tanpa membuat komitmen dalam negosiasi. Jika menghadapi taktik ini, kita harus tetap tegas berada dalam parameter kita, melindungi kepentingan kita dengan taktik *Feinting*, *Forbearance*, atau *Enhancement*. Untuk mencegah agar tidak terjebak dalam taktik ini bisa gunakan kalimat seperti “tapi saya tidak janji ya...” atau “tapi saya mesti

double check dulu ya apakah diperbolehkan atau tidak...". Mempelajari pola, taktik, serta gaya negosiasi dari lawan sangat penting agar dapat mengantisipasi berbagai skenario yang mungkin terjadi.

36. *Exposed Competitive Information*

Salah satu teknik yang sering dipakai oleh seorang negosiator adalah menekan lawan dengan sengaja atau tidak sengaja membeberkan kelebihan-kelebihan kompetitor kita dengan harapan membuat mental dan kepercayaan diri kita melemah. Kita tidak boleh percaya 100% terhadap apa yang disampaikan oleh lawan, namun penting untuk mencari informasi mengenai kompetitor sebelum memulai negosiasi. Kita juga bisa menyampaikan daftar kelebihan/keunggulan yang kita miliki yang kompetitor lain tidak punya. Dalam kondisi kita kekurangan informasi, salah satu taktik yang dianjurkan adalah melakukan *Forbearance*.

37. *Deadlock*

Taktik ini bisa jadi adalah praktik kesengajaan ataupun secara natural memang poin-poin yang dinegosiasikan bertemu dengan jalan buntu. Ada hal-hal yang tidak bisa dicarikan jalan keluarnya, namun jika memang faktor kesengajaan karena pihak lawan tidak ingin menyamakan *interest* melainkan hanya ingin segera masuk proses tawar-menawar, maka diperlukan strategi untuk mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Biasanya waktu menjadi jawaban atas permasalahan *deadlock*, hari ini buntu, beberapa waktu kemudian jalan buntu akan terbuka seperti karena adanya perubahan kebijakan, pergeseran orang, kejadian *force majeure*, dan lain lain.

III. MENGENAL CARA BERKOMUNIKASI LAWAN NEGOSIASI LEWAT DISC

Dalam dunia negosiasi, terdapat dua macam orang berdasarkan sifatnya, tipe cepat dan lambat. Tipe cepat lebih dikenal dengan sebutan "*outgoing*" atau *extrovert*, sedangkan tipe lambat dikenal sebagai tipe "*reserved*" atau *introvert*. Konflik yang terjadi akibat perbedaan kecepatan ini biasanya 10% dari keseluruhan konflik. Contohnya, suami yang tidak sabaran dengan gaya istri yang terlalu lama dalam berunding, atau sebaliknya istri yang tidak suka dengan gaya suami yang suka terburu-buru meski tidak dikejar waktu.

Berdasarkan orientasinya, tipe orang terbagi dalam tipe *task oriented* dan *people oriented*. Tipe *task oriented* lebih berfokus pada tugas, tidak suka berbasa-basi atau berbicara. Sedangkan tipe *people oriented* adalah tipe yang lebih berorientasi pada hubungan sesama manusia. Tipe ini lebih memprioritaskan hubungan yang baik dengan sesama dan sangat menghindari konflik. 90% konflik dalam hidup datang dari perbedaan orientasi ini. Contohnya, suami yang *task oriented* lebih suka menghabiskan waktunya di rumah untuk beres-beres sedangkan istri yang *people oriented* selalu mencari kesempatan untuk bertemu dengan orang baru atau berkumpul dengan orang lain keluar rumah.

Orang yang mengenal dirinya sendiri dan mengerti DISC akan mudah beradaptasi ke dunia orang yang berseberangan dengan dia, sehingga memperkecil gesekan, menurunkan tingkat stres, produktivitas naik, dan tingkat kesuksesan pun tinggi. Pengenalan DISC membantu meningkatkan EQ kita. Adapun yang dimaksud dengan DISC terbagi menjadi :

1. *Dominant* : Bertipe outgoing dan berorientasi tugas
Tips menghadapi → berikan opsi, bukan instruksi; menunjukkan langkah berikutnya; berbicara dan bergerak cepat; bicarakan inti pokok.
2. *Influence* : Bertipe outgoing dan berorientasi pada hubungan manusia
Tips menghadapi → santai saja; banyak basa-basi; puji dia dan tunjukkan minat dari ucapannya; tidak menyanggah pendapatnya secara langsung; tekankan benefit yang dia dapat.
3. *Stable* : Bertipe reserved dan berorientasi pada hubungan manusia
Tips menghadapi → jangan *push*; tanyakan keluarga; santai dan tidak mengintimidasi; berikan waktu panjang untuk dia memutuskan; pelan-pelan atau diulangi dalam menjelaskan langkah-langkah.
4. *Compliance* : Bertipe reserved dan berorientasi tugas
Tips menghadapi → jangan basa-basi; fokus pada bisnis bukan personal; jelaskan proses secara detail; berikan data atau bukti yang cukup; jangan memberikan janji yang tidak bisa ditepati (walaupun kecil).