L7: Negotiation

Mencapai hasil terbaik untuk semua pihak

01

Mengapa Ini Penting?

Setiap hari, tanpa disadari, kamu sedang bernegosiasi meminta tambahan budget untuk kampanye klien, menetapkan deadline revisi dengan tim kreatif, atau meyakinkan atasan agar proposal strategi baru disetujui. Di industri digital dan kreatif, kemampuan negosiasi menentukan apakah kamu bisa mengamankan scope pekerjaan yang realistis atau terjebak dalam proyek tanpa batas revisi. Leader yang tidak bisa bernegosiasi sering kali berakhir dengan tim yang kelelahan karena menyetujui permintaan klien yang tidak masuk akal, atau kehilangan proyek bagus karena tidak bisa mengomunikasikan nilai dengan percaya diri. Skill ini bukan tentang menang-menangan ini tentang membangun kesepakatan yang bisa dijalankan oleh semua pihak dalam jangka panjang.

02

Gambaran Skill

Leader yang mahir bernegosiasi terlihat tenang saat klien meminta diskon dadakan di akhir pitch mereka tidak langsung menolak atau langsung mengiyakan, melainkan mengajukan pertanyaan untuk memahami kebutuhan sebenarnya di balik permintaan itu. Mereka tahu persis angka minimal yang bisa mereka terima (BATNA mereka), sehingga tidak pernah panik atau terburu-buru menutup deal yang merugikan. Dalam rapat internal pun, mereka mampu memenangkan dukungan untuk ide mereka tanpa membuat pihak lain merasa kalah. Mereka menggunakan empati bukan sebagai basa-basi, tetapi sebagai alat untuk membuka informasi yang kemudian menjadi landasan kesepakatan yang lebih kuat.

SELF-CHECK Ukur Level Kamu Sekarang (1 = Belum, 5 = Mahir)

Pertanyaan 1

Seberapa sering kamu berhasil mencapai kesepakatan yang menurutmu adil untuk kedua pihak bukan sekadar menyetujui apa yang diminta atau menolak mentah-mentah?

1 2 3 4 5

Pertanyaan 2

Sebelum masuk ke diskusi penting (rapat klien, salary review, pembagian scope tim), seberapa sering kamu menyiapkan alternatif terbaik jika negosiasi gagal sehingga kamu tidak terpaksa menyetujui hal yang tidak ideal?

1 2 3 4 5

Pertanyaan 3

Ketika pihak lain mengungkapkan keberatan atau emosi negatif dalam sebuah diskusi, seberapa mampu kamu mengakui perasaan mereka dengan tulus dan menggunakannya untuk menemukan solusi bukan langsung defensif atau melanjutkan argumenmu?

1 2 3 4 5

Framework: Negotiation

Empat kerangka berpikir untuk negosiasi yang efektif dan berprinsip

F1

Getting to Yes Principled Negotiation (Fisher & Ury)

Framework ini mengajarkan bahwa negosiasi yang baik berfokus pada **kepentingan (interests)**, bukan posisi (positions). Ketika klien berkata "kami mau harga turun 20%", itu adalah posisi tapi kepentingan sebenarnya mungkin adalah "kami khawatir ROI tidak cukup jelas". Dengan memahami perbedaan ini, kamu bisa menawarkan solusi kreatif (misalnya menambah KPI reporting) yang memenuhi kepentingan mereka tanpa harus memotong harga. Gunakan framework ini di setiap negosiasi formal: kontrak klien, negosiasi scope proyek, atau diskusi anggaran departemen terutama ketika kamu merasa "stuck" karena kedua pihak saling berpegang teguh pada angka atau posisi masing-masing.

F2

BATNA Best Alternative to a Negotiated Agreement

BATNA adalah jawaban atas pertanyaan: "Apa yang akan kamu lakukan jika negosiasi ini gagal?" Semakin kuat BATNAmu, semakin besar kekuatan tawarmu dan semakin kecil kemungkinan kamu panik lalu menyetujui deal yang buruk. Sebelum pitching ke klien besar, misalnya, pastikan kamu sudah punya dua atau tiga prospek klien lain yang sedang dalam pipeline keberadaan mereka (meskipun tidak disebutkan) memberimu ketenangan untuk tidak "kelaparan" dan bersedia menolak tawaran yang tidak menguntungkan. Gunakan BATNA setiap kali akan masuk negosiasi penting: hitung terlebih dahulu titik walk-away kamu, lalu perkuat alternatifmu sebelum duduk di meja diskusi.

F3

ZOPA Zone of Possible Agreement

ZOPA adalah rentang di mana kesepakatan bisa terjadi yaitu irisan antara batas bawah yang bisa kamu terima dan batas atas yang bisa diterima pihak lain. Jika kamu tidak bisa menerima proyek di bawah Rp50 juta dan klien punya budget hingga Rp70 juta, maka ZOPA-nya adalah Rp50–70 juta. Masalahnya, kamu jarang tahu angka pihak lain sehingga tugasmu adalah mengajukan pertanyaan cerdas untuk memahami range mereka tanpa harus menanyakan secara langsung, misalnya dengan menanyakan prioritas anggaran mereka atau referensi proyek serupa yang pernah mereka lakukan. Gunakan konsep ZOPA untuk mengevaluasi apakah sebuah negosiasi layak dilanjutkan, dan sebagai panduan seberapa jauh kamu bisa bergerak dalam tawar-menawar.

F4

Chris Voss Tactical Empathy Never Split the Difference

Mantan negosiator penyandera FBI ini mengajarkan bahwa emosi adalah pusat dari setiap negosiasi dan mengabaikannya adalah kesalahan fatal. Tactical Empathy berarti secara aktif mengidentifikasi dan memvokalisasi perasaan pihak lain: "Kedengarannya kamu merasa timeline ini terlalu agresif" pernyataan ini bukan berarti kamu setuju, tapi menunjukkan kamu mendengar dan memahami. Teknik lain dari Voss yang sangat aplikatif adalah **mirroring** (mengulang 1-3 kata terakhir pihak lain sebagai pertanyaan) dan **labeling** (memberi nama pada emosi yang kamu rasakan dari mereka). Gunakan pendekatan ini di situasi bermuatan emosi tinggi: klien yang frustrasi, anggota tim yang merasa tidak dihargai, atau saat negosiasi mulai memanas dan fakta saja tidak cukup untuk membuka dialog.

Konsep & Latihan: Negotiation

KEY CONCEPTS

5 Konsep Esensial yang Harus Kamu Kuasai

1. Positions vs. Interests

Posisi adalah apa yang seseorang minta; kepentingan adalah alasan di balik permintaan itu. Negosiator yang lemah bertarung di level posisi dan akhirnya hanya bisa menang atau kalah. Negosiator yang kuat menggali kepentingan dan di sanalah solusi kreatif ditemukan yang bisa memuaskan semua pihak tanpa ada yang merasa dipaksa.

2. Anchoring

Angka pertama yang disebutkan dalam negosiasi secara psikologis menjadi jangkar bagi seluruh diskusi berikutnya. Jika kamu pertama menyebut angka yang ambisius namun masuk akal, pihak lain akan bernegosiasi relatif terhadap angka itu. Ini berarti kamu harus berani menyebut anchor terlebih dahulu dan anchor itu harus didukung oleh data atau alasan yang kuat agar tidak mudah dijatuhkan.

3. Reciprocity & Concession Strategy

Setiap kali kamu memberikan konsesi (mengalah pada satu poin), pihak lain secara psikologis terdorong untuk membalas. Strategi konsesi yang baik adalah memberikannya secara bertahap dan semakin kecil bukan langsung memberikan semua keringanan sekaligus karena pola ini menunjukkan bahwa kamu sudah mendekati batas kemampuanmu dan mendorong pihak lain untuk juga bergerak.

4. Silence as a Tool

Diam setelah menyebut angka atau membuat tawaran adalah salah satu teknik paling powerful sekaligus paling sering dihindari. Ketidaknyamanan akibat keheningan sering membuat orang refleks mengisi kekosongan dengan konsesi yang tidak perlu. Biasakan untuk membiarkan tawaran kamu "menggantung" selama beberapa detik sebelum melanjutkan bicara.

5. The Power of "No"

Voss mengajarkan bahwa "tidak" bukanlah akhir negosiasi justru seringkali awal dari percakapan yang lebih jujur. Ketika kamu membantu pihak lain merasa aman untuk berkata tidak (misalnya dengan bertanya "Apakah ini tidak masuk akal?"), mereka justru lebih mungkin untuk membuka keberatan sebenarnya dan kemudian bergerak menuju "ya" yang sesungguhnya.

LATIHAN PRAKTIS Coba Minggu Ini

L1 **Peta Kepentingan Sebelum Rapat**

Pilih satu negosiasi atau diskusi penting yang akan terjadi minggu ini (rapat dengan klien, diskusi timeline dengan tim, atau review scope proyek). Sebelum rapat dimulai, tuliskan di kertas: (a) posisi yang kemungkinan akan mereka ambil, (b) kepentingan sebenarnya yang ada di balik posisi itu, dan (c) satu solusi kreatif yang memenuhi kepentingan mereka tanpa mengorbankan hal krusial bagimu. Bandingkan prediksimu dengan apa yang terjadi di rapat.

L2 **Latihan Labeling dalam 1-on-1**

Dalam percakapan dengan rekan kerja atau klien minggu ini, coba gunakan minimal dua kali teknik labeling dari Chris Voss: identifikasi emosi yang kamu tangkap dari nada bicara atau kata-kata mereka, lalu vokalisasikan dengan frasa seperti "Sepertinya kamu merasa..." atau "Kedengarannya ada kekhawatiran tentang...". Catat reaksi mereka apakah percakapan jadi lebih terbuka? Apakah mereka mengoreksi labelmu dan memberikan informasi lebih banyak?

L3 **Kalkulasi BATNA untuk Satu Situasi Nyata**

Identifikasi satu negosiasi yang akan kamu hadapi dalam 2 minggu ke depan (negosiasi gaji, proposal klien baru, atau pembahasan anggaran). Tuliskan: (a) apa yang terjadi jika negosiasi ini gagal dan kamu tidak melakukan apa-apa, (b) tiga alternatif konkret yang bisa kamu ambil jika deal tidak tercapai, dan (c) dari ketiga alternatif itu, mana yang paling kuat? Perkuat alternatif terbaik itu terlebih dahulu sebelum duduk di meja negosiasi.

Refleksi & Referensi: Negotiation

REFLECTION

5 Pertanyaan Refleksi Setelah Latihan

1. Dalam negosiasi terakhir yang kamu jalani apakah kamu lebih banyak bereaksi terhadap posisi pihak lain, atau kamu secara aktif berusaha memahami kepentingan di baliknya? Apa yang akan kamu lakukan berbeda jika mengulang momen itu?

2. Seberapa sering kamu masuk ke negosiasi tanpa mengetahui BATNA-mu sendiri? Apa akibatnya apakah kamu pernah menyetujui sesuatu yang sebenarnya tidak ideal karena merasa tidak punya pilihan lain?

3. Coba ingat satu momen ketika kamu berhasil "membaca" emosi pihak lain dalam sebuah diskusi. Apa yang kamu lakukan dengan informasi itu apakah kamu mengakuinya, mengabaikannya, atau justru memanfaatkannya? Apa yang terjadi setelahnya?

4. Adakah pola negosiasi yang tidak sehat yang kamu sadari dalam dirimu misalnya terlalu cepat mengalah untuk menghindari konflik, atau sebaliknya terlalu keras mempertahankan posisi sampai hubungan menjadi tegang? Dari mana pola ini berasal dan bagaimana kamu ingin mengubahnya?

5. Bayangkan kamu menjadi leader 3 tahun dari sekarang. Dalam negosiasi apa saja kamu harus lebih siap? Apa satu hal yang perlu kamu latih mulai hari ini agar kamu bisa masuk ke negosiasi-negosiasi itu dengan lebih percaya diri?

PROGRESS TRACKER

Indikator Perilaku	Belum	Berkembang	Mahir
Secara rutin mempersiapkan BATNA sebelum negosiasi penting	■	■	■
Mampu mengidentifikasi kepentingan di balik posisi pihak lain dalam diskusi	■	■	■
Menggunakan labeling dan mirroring untuk membuka dialog saat situasi memanas	■	■	■
Tidak langsung mengalah saat mendapat tekanan melakukan pause dan evaluasi terlebih dahulu	■	■	■
Menghasilkan kesepakatan yang dihormati dan dijalankan oleh semua pihak secara konsisten	■	■	■

REF

Referensi Utama

Getting to Yes Roger Fisher & William Ury
Buku yang memperkenalkan konsep Principled Negotiation ini adalah landasan paling penting untuk memahami mengapa negosiasi berbasis kepentingan (bukan posisi) menghasilkan kesepakatan yang lebih tahan lama dan memuaskan semua pihak. Wajib dibaca sebagai fondasi sebelum mempelajari teknik-teknik yang lebih taktis.

Never Split the Difference Chris Voss
Ditulis oleh mantan negosiator penyandera FBI, buku ini membuktikan bahwa emosi dan psikologi manusia bukan logika semata adalah inti dari setiap negosiasi. Teknik tactical empathy, labeling, dan calibrated questions dari buku ini sangat praktis dan bisa langsung diaplikasikan dalam konteks bisnis maupun leadership sehari-hari.

Bargaining for Advantage G. Richard Shell
Shell menggabungkan riset akademik dengan studi kasus nyata untuk membantu pembaca memahami gaya negosiasi mereka sendiri dan bagaimana beradaptasi dengan berbagai tipe negosiator. Buku ini sangat berguna untuk memahami konteks budaya dan etika dalam negosiasi penting bagi leader yang bekerja lintas tim, klien, atau negara.