



PENTINGNYA KEKUATAN DALAM PRESENTASI & NEGOSIASI

PERTEMUAN 4

Keberhasilan Pribadi

- Keberhasilan dan kebahagiaan pribadi sangat bergantung pada efektivitas kita sebagai komunikator interpersonal. Persahabatan dekat dan hubungan romantis dikembangkan, dipertahankan, dan kadang hancur sebagian besar melalui interaksi interpersonal. Demikian pula, keberhasilan hubungan keluarga sangat bergantung pada komunikasi interpersonal di antara para anggotanya.
- Misalnya, dalam survei terhadap 1.001 orang berusia di atas 18 tahun, 53 persen merasa bahwa kurangnya komunikasi yang efektif adalah penyebab utama kegagalan pernikahan—jauh lebih besar daripada uang (38 persen) dan campur tangan mertua (14 persen) (How Americans Communicate, 1999).
- Demikian pula, keberhasilan kita dalam berinteraksi dengan tetangga, kenalan, dan orang-orang yang kita temui setiap hari bergantung pada kemampuan kita untuk terlibat dalam percakapan yang memuaskan—percakapan yang nyaman dan menyenangkan.

Keberhasilan Profesional

- Kemampuan berkomunikasi secara interpersonal secara luas diakui sebagai hal yang krusial bagi keberhasilan profesional (Morreale & Pearson, 2008). keterampilan kita dalam komunikasi interpersonal akan sangat menentukan keberhasilan.
- Para pemberi kerja menginginkan karyawan yang dapat berkomunikasi secara lisan dan tertulis (Berrett, 2013). Kemampuan ini bahkan dianggap lebih penting daripada keterampilan khusus pekerjaan, yang menurut para pemberi kerja dapat dipelajari di tempat kerja.

APA YANG KITA DIMAKSUDKAN DENGAN KEKUATAN?

- kekuatan bisa nyata atau dirasakan, subjektif atau objektif karena ada di kepala orang; meskipun pihak lain mungkin bergantung pada Kita atau independen dari Kita.
- Kekuatan dapat berubah, dapat diciptakan dari waktu dan keadaan, dan dapat digunakan untuk memelihara atau mengeksploitasi. Jadi perlu dipahami dan dihormati.

MENGAPA KESEIMBANGAN KEKUATAN ITU PENTING.

Jadi mengapa kekuasaan begitu penting dalam negosiasi? Sederhananya, kekuasaan memberi kita pilihan dan memungkinkan kita mengontrol negosiasi yang akan berlangsung.

- Memegang keseimbangan kekuasaan. Jika kita menjaga keseimbangan kekuatan dalam hubungan, kita memiliki ruang lebih besar untuk mengendalikan agenda, proses, dan pada akhirnya mempengaruhi negosiasi yang menguntungkan kita.
- Kekuatan untuk mempengaruhi iklim, gaya, strategi, dan kemungkinan. Kekuasaan memberi kita peluang untuk memilih antara bersikap kompetitif atau kolaboratif, bergantung mana yang sesuai dengan maksud dan tujuan kita.

- Menciptakan persepsi kekuatan sebelum negosiasi dimulai dapat dicapai dengan menunjukkan ketidakpedulian, menguraikan pilihan Kita, atau kurangnya pilihan pihak lain. Semua dirancang untuk mengelola ekspektasi dan menyarankan agar Kita bernegosiasi dari posisi yang kuat. Mencoba melakukannya setelah diskusi dimulai adalah transparan dan terbukti sia-sia. Negosiator Terampil Lengkap memahami nilai membingkai dengan jelas fakta-fakta seputar keadaan mereka yang terlibat untuk meningkatkan kekuatan yang mereka rasakan.

MEMEGANG KESEIMBANGAN KEKUATAN

- Sejarah telah mengajarkan bahwa mereka yang mempunyai kekuasaan pada suatu saat akan berupaya untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami perimbangan kekuatan, memperjelas di mana negosiasi kemungkinan besar akan dilakukan, dan melakukan persiapan yang sesuai. Jenis hubungan yang kita miliki dengan pihak yang bernegosiasi secara langsung akan memengaruhi bagaimana dan di mana kita memilih untuk bernegosiasi.

- Salah satu pertimbangan terpenting ketika mengukur kekuatan adalah jumlah informasi yang tersedia terkait dengan keadaan masing-masing pihak.
- Sejauh mana waktu dan keadaan transparan secara langsung memengaruhi keseimbangan kekuatan dalam hubungan dan gaya negosiasi.
- Semua pihak yang memasuki negosiasi bukan berasal dari posisi yang lemah.
- seringkali pihak yang lebih kuat akan menggunakan situasi negosiasi untuk mendapatkan bentuk nilai lain seperti kesetiaan, eksklusivitas, atau fleksibilitas yang lebih besar, daripada hanya mengalahkan pihak lain untuk menyetujui harga yang lebih rendah.
- Kita bernegosiasi akan berdampak pada semua kemungkinan dan pada peluang nilai total yang akan tercipta. Jadi kita perlu memanfaatkan kekuatan sebaik mungkin. Tujuannya bukan untuk menang atau mengalahkan pihak lain yang bukan pesaing Kita namun untuk membantu Kita mengoptimalkan nilai dari negosiasi yang Kita persiapkan

BAGAIMANA KEKUATAN MEMPENGARUHI NEGOSIASI?

Faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam negosiasi terdiri dari berikut ini:

- 1. Tingkat ketergantungan.
- 2. Kekuatan merek dan ukuran relatif kedua belah pihak.
- 3. Sejarah/Preseden.
- 4. Aktivitas pesaing dan perubahan kondisi pasar.
- 5. Pesta dengan lebih banyak waktu.
- 6. Sifat produk, layanan, atau kontrak.
- 7. Hubungan pribadi.

1. TINGKAT KETERGANTUNGAN

- salah satu cara paling efektif untuk membangun kekuatan bagi diri Kita sendiri adalah dengan mengembangkan BATNA (**Alternatif Terbaik untuk Perjanjian Negosiasi/ *Best Alternative to a Negotiated Agreement***), karena semakin banyak pilihan yang Kita miliki, semakin kuat Kita. Semakin jelas pilihan Kita, semakin pasti titik batas Kita. Memahami dan membangun pilihan atau BATNA (***Best Alternative to a Negotiated Agreement***) merupakan hal mendasar dalam membangun kekuasaan

Dalam konteks bisnis-ke-bisnis (B2B), ketergantungan absolut mengarah pada kekuasaan absolut, yang dapat mendorong korupsi dan merugikan bisnis. Inilah sebabnya mengapa pemerintah menerapkan tindakan persaingan dan monopoli untuk menangani kasus-kasus ekstrim manipulasi pasar non-kompetitif.

Menciptakan pilihan atau alternatif terbaik sebelum melakukan negosiasi adalah cara yang efektif untuk mengurangi ketergantungan dan, dengan demikian, mengurangi kekuatan pihak lain.

2. KEKUATAN MEREK DAN UKURAN RELATIF KEDUA BELAH PIHAK

- Sejumlah besar uang diinvestasikan dalam membangun merek. Sebagai bagian dari pembentukan merek, beberapa produsen bahkan, dalam jangka waktu terbatas, memasok produk ke distributor atau pengecer tanpa margin sama sekali, atau bahkan dengan harga di bawah harga. Tujuannya di sini adalah untuk memperkenalkan produk mereka ke pasar sebagai bagian dari menciptakan permintaan, kesadaran merek, dan menarik pangsa pasar. Dalam jangka panjang, kekuatan merek dan persyaratan yang dapat dinegosiasikan dengan merek yang kuat akan melebihi biaya masuk pasar.

3. SEJARAH/PRESEDEN

- Sejarah dan preseden juga berperan dalam mempengaruhi caranya orang berusaha merasionalisasi dan melegitimasi posisi.
- Misalnya hasil negosiasi: “Terakhir kali menyetujui diskon 15% untuk volume masuk lebih dari \$3 juta jadi mulai dengan 15%.” Persyaratan ini dapat menjadi dasar pemikiran untuk **posisi penahan** . Posisi sebelumnya, semua tetap sama, berfungsi untuk membentuk ekspektasi.
- Banyak organisasi bekerja keras untuk mengatasi hal ini melalui inovasi produk yang berkelanjutan atau mengubah sifat layanan yang mereka tawarkan karena berupaya menghilangkan perbandingan yang setara (“*apple to apple*”).

4. AKTIVITAS PESAING DAN KONDISI PASAR

- Ketidakpastian perubahan mempengaruhi tingkat kesiapan masyarakat untuk berkomitmen dan tingkat kesiapan mereka untuk mengakomodasi risiko. Dengan kata lain, stabilitas dan kepastian memberikan dasar bagi komitmen jangka panjang.
- Dunia yang selalu berubah dan bergerak cepat, isu perubahan memainkan peran penting dalam setiap negosiasi, dalam hal apa yang dibicarakan, jangka waktu perjanjian dan pihak mana yang lebih rentan terhadap pengaruh perubahan yang tidak terkendali

5. MENIKMATI WAKTU LEBIH BANYAK

- Waktu dan keadaan menawarkan pengaruh terbesar dalam negosiasi. Jika Kita efektif dalam memahami pikiran pihak lain dan memahami tekanan waktu mereka, Kita akan memiliki lebih banyak kekuatan untuk mengarahkan tenaga. Cara Kita memilih untuk menggunakan hal ini akan bergantung pada tujuan Kita, ketergantungan dalam hubungan Kita, dan bentuk kesepakatan secara keseluruhan. Perusahaan mana pun yang beroperasi di bawah tekanan, baik dalam mengambil keputusan, mengajukan penawaran, atau membuat kesepakatan, akan kompromi dengan tekanan waktu dan akan melakukan apa pun yang diperlukan untuk memenuhi tenggat waktu mereka. Tugas negosiator adalah menguji dan memenuhi syarat prioritas dan kepentingan pihak lain sepanjang waktu, karena nilai akan terus berubah.

6. SIFAT PRODUK, LAYANAN, ATAU KONTRAK

- Menegosiasikan kesepakatan konstruksi yang rumit atau merger bisnis, pada dasarnya, lebih menantang daripada membeli mobil di bengkel setempat. Alternatifnya, menyetujui kontrak layanan Teknologi Informasi, pada dasarnya, memerlukan sejenis proses dan agenda yang berbeda dibandingkan, menyetujui penyelesaian setelah putusnya kontrak. Perbedaan hubungan yang terjadi dan sifat hasil yang diperlukan membuat sebagian besar negosiasi bersifat unik.

7. HUBUNGAN PRIBADI

- Dalam setiap budaya, hubungan dan kepercayaan berperan dalam komunikasi seperti halnya presentasi dan negosiasi.
- Membangun pemahaman tentang posisi dan kebutuhan masing-masing melalui pertemuan eksplorasi sangat penting jika ingin ada agenda yang lebih luas selain harga. Kebanyakan orang lebih suka berbisnis dengan orang yang mereka percaya dan hormati. Tingkat kepercayaan yang ada hampir selalu mempengaruhi iklim keterbukaan dan posisi di mana negosiasi berlangsung. Rasa hormat harus diperoleh dan lebih mungkin dicapai melalui sikap yang konsisten dan dapat diandalkan dibandingkan dengan bersikap terlalu fleksibel atau setuju untuk memberikan konsesi tanpa syarat.



Kekuatan mempengaruhi strategi dan taktik yang digunakan, memberikan satu pihak atas pihak lain lebih banyak pilihan dan oleh karena itu keuntungan, namun tidak boleh diasumsikan. Dengan strategi yang tepat, mereka yang memiliki kekuatan untuk melawan mereka masih dapat menegosiasikan kesepakatan yang sangat bagus.

- Keseimbangan kekuatan tidak konstan dan dapat dengan mudah bergerak seiring waktu dan keadaan atau dinamika penawaran dan permintaan berubah.
 - Posisi proaktif dapat membantu Kita menciptakan kekuatan yang cukup untuk mempertahankan posisi Kita
 - kekuatan yang nyata dan yang dirasakan dapat sama efektifnya dalam memperoleh keuntungan.
 - Hukum umum kapitalisme tidak selalu berlaku, benar-benar tergantung pada kepala siapa Kita berada.
 - Semakin kuat pilihan Kita, semakin kuat Kita jadinya.
 - Jika mereka memiliki kekuatan, diharapkan mereka bisa menggunakannya.
- 

The Negotiation Clock Face

Untuk memahami bagaimana pendekatan negosiasi yang berbeda dapat membantu kita, dan karena setiap negosiasi menghadirkan tantangan yang unik disebut wajah jam negosiasi.

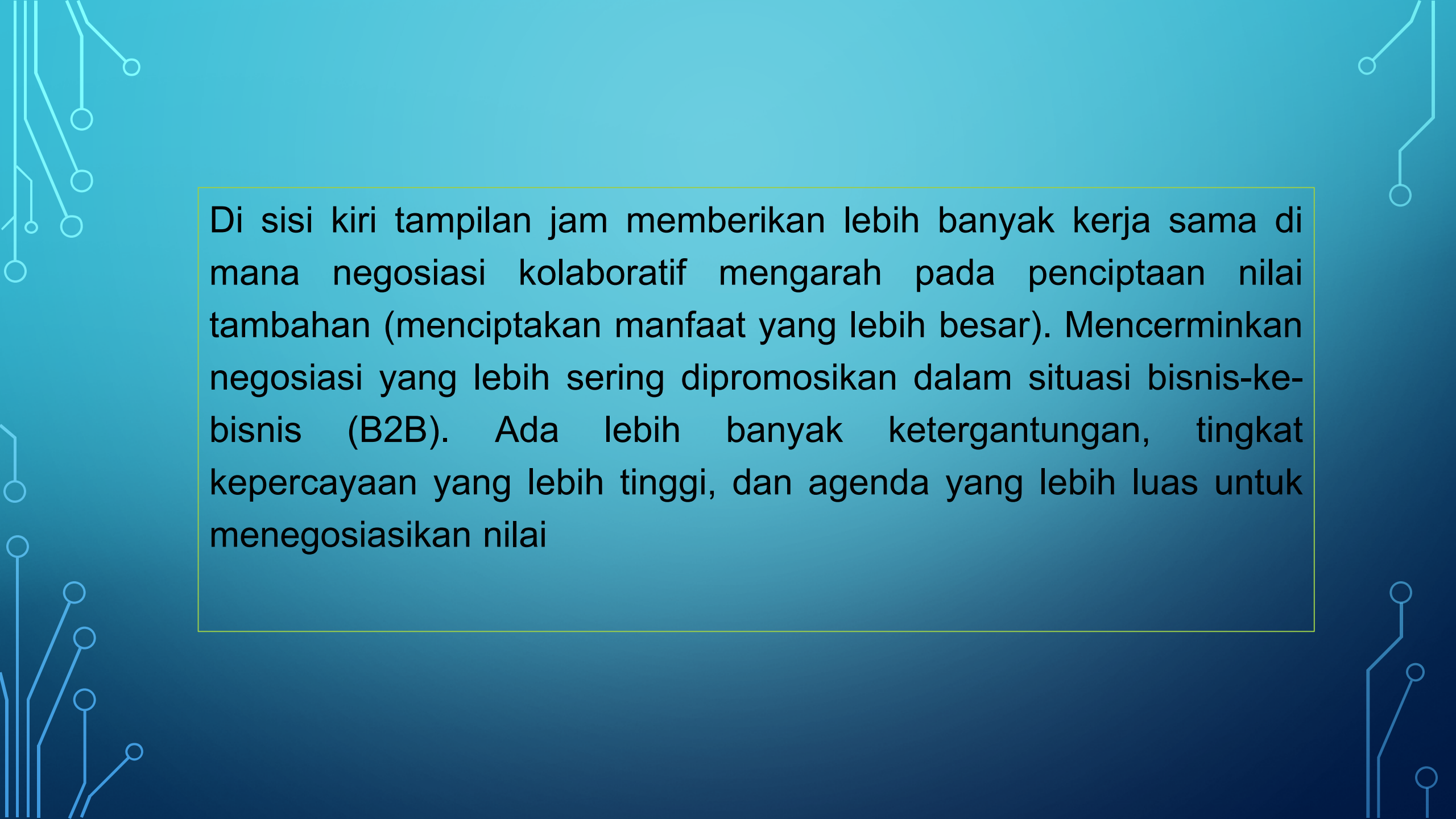
Model ini lahir untuk meneliti dan mengeksplorasi banyak filosofi untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan “negosiasi kelas dunia”.



Figure 2.1 The clock face.

Definisi tampilan jam mewakili negosiasi kompetitif berdasarkan pihak yang terlibat negosiasi dalam mendistribusikan jumlah nilai yang terbatas di antara mereka. Melambangkan dialog transaksional dengan tingkat kepercayaan yang lebih rendah dan sedikit masalah yang dianggap cukup penting untuk dinegosiasikan.

mereka yang berada di kanan lebih sulit untuk dinegosiasikan dan merupakan bentuk negosiasi yang menang-kalah atau kompetitif. Jadi prosesnya akan menjadi posisional dan berpotensi konfrontatif.

The background is a solid blue color. In the four corners, there are decorative white line art elements that resemble electronic circuit boards or neural network connections. These elements consist of thin white lines that branch out and terminate in small white circles.

Di sisi kiri tampilan jam memberikan lebih banyak kerja sama di mana negosiasi kolaboratif mengarah pada penciptaan nilai tambahan (menciptakan manfaat yang lebih besar). Mencerminkan negosiasi yang lebih sering dipromosikan dalam situasi bisnis-ke-bisnis (B2B). Ada lebih banyak ketergantungan, tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, dan agenda yang lebih luas untuk menegosiasikan nilai

Rekayasa Variabel

Peluang untuk membangun nilai melalui “rekayasa variabel” dan hubungan masing-masing pihak dengan pihak lain lebih mungkin terjadi di mana ada kolaborasi dalam permainan, yaitu di sisi kiri jam.

Kolaborasi memerlukan beberapa derajat kesamaan tujuan, minat, atau ketergantungan antara mereka yang terlibat. Tidak peduli seberapa proaktif atau berkomitmen untuk mengembangkan kesepakatan bersama, menciptakan peluang nilai lebih melalui negosiasi membutuhkan komitmen kedua belah pihak, atau kekuatan di satu sisi sehingga pihak lain tidak memiliki pilihan selain berkolaborasi.

Memaksimalkan nilai melalui rekayasa variabel tidak merugikan pihak lain. Mereka tetap bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka sebagaimana kita tetap bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan kita. Namun, kita tidak boleh membiarkan rasa puas diri atau gagasan tentang keadilan mempengaruhi dorongan untuk persyaratan yang lebih baik karena kita pasti akan menghadapi perlawanan dan tantangan di sepanjang jalan, bagaimanapun kita membangun kesepakatan

MENGAPA ADA BANYAK CARA BERBEDA UNTUK MENEGOSIASIKAN DEAL?

Kapitalisme dan tekanan pasar memotivasi dan memanipulasi orang untuk beroperasi dengan cara yang mereka lakukan. Misalnya, manajer sering kali menjadi frustrasi ketika mencoba membangun hubungan dengan pembeli yang mereka anggap memiliki kekuatan lebih. Pembeli (dan ini sering bekerja dua arah) akan bernegosiasi secara kompetitif untuk mendorong setiap nilai rupiah terakhir dari kesepakatan. Akibatnya pembeli dapat menjadi begitu terfokus pada satu masalah sehingga mereka siap untuk kehilangan keuntungan lain hanya mengejar harga terbaik. Sementara itu, manajer putus asa untuk membangun nilai melalui berbagai variabel (syarat pembayaran, volume, kualitas, pengiriman, dan penawaran lainnya), mencoba memajukan percakapan secara kolaboratif yang menghasilkan proposal yang diabaikan. Jadi apa jawabannya? Tidak ada satu jawaban pun. Cara kita bernegosiasi hampir selalu bergantung pada keadaan khusus yang kita hadapi.



Ketika ditanya mengenai gaya negosiasi, banyak negotiator menjawab “**tergantung**” ; artinya tidak ada gaya spesifik karena keberhasilan ditentukan oleh bagaimana mereka memilih strategi yang cocok untuk industri mereka, atau cara mereka menjalankan bisnis.

Pentingnya hubungan atau saling ketergantungan menjadi motif utama untuk memilih negosiasi kolaboratif. Negosiasi dapat dikelola dengan baik selama individu yang terlibat secara efektif melakukan satu jenis negosiasi atau situasi hubungan. Negosiator yang terampil memiliki pemahaman yang jauh lebih luas dan mampu beradaptasi dengan berbagai situasi yang mereka hadapi.



CARA NEGOSIASI “face clock” BEKERJA

Wajah jam negosiasi menawarkan representasi visual dari gaya negosiasi mulai dari bentuk manipulasi pasar yang paling sulit hingga hubungan ketergantungan tinggi.

Setiap tahap sepanjang waktu menawarkan lebih banyak kerumitan, lebih banyak peluang, dan lebih banyak kolaborasi yang diperlukan. Ini membantu kita untuk memahami dan menentukan pendekatan yang paling tepat untuk bernegosiasi, tergantung pada keadaan



Tampilan jam sebagai titik referensi membantu kita untuk secara sadar mengadopsi pendekatan yang tepat terkait dengan apa yang ingin kita capai dan keadaan yang kita hadapi.

Face clock tidak dirancang untuk menjadi preskriptif juga tidak menyarankan bahwa negosiasi harus dilakukan pada satu titik tertentu seperti dalam tampilan jam.

Banyaknya hasil negosiasi berfluktuasi tergantung pada tahap negosiasi, oleh karena itu, tampilan jam bukanlah proses yang menyarankan bahwa kita harus mulai dari satu titik dan bergerak secara berurutan ke titik lain, ini hanyalah sebuah model yang menyoroti berbagai gaya negosiasi yang tersedia bagi kita.

