

Teknik Lobi dan Negosiasi

Drs. Tatang Subarna, M.Si.



PENDAHULUAN

Kini kita membicarakan dua bentuk kegiatan yang sering kita dengar istilahnya dalam percakapan sehari-hari, yakni lobi (*lobby*) dan negosiasi. Namun, tentu saja untuk kedua kegiatan komunikasi tersebut kita bahas dalam konteks bisnis. Para pelaku bisnis tidak hanya melakukan pembicaraan formal di ruang rapat melainkan juga melakukan lobi ke berbagai pihak yang menjadi bagian dari publik bisnisnya. Selain lobi, tentu juga dilakukan negosiasi oleh pelaku bisnis dengan mitra bisnisnya, misalnya membahas rencana pengembangan usaha dengan calon mitra potensialnya.

Dalam modul ini akan kita pelajari hal-hal yang benar-benar bersifat teknis dalam melakukan lobi dan negosiasi. Teknik lobi dan negosiasi sangat penting untuk diketahui karena seperti dijelaskan di atas, kedua kegiatan ini merupakan bagian dari kegiatan bisnis yang dilakukan siapa saja dan berbentuk apa saja bidang bisnisnya. Apalagi dalam upaya menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, teknik lobi dan negosiasi sangat penting untuk kita ketahui.

Secara umum modul ini terdiri dari 3 kegiatan belajar. *Pertama*, berjudul peran dan fungsi lobi dan negosiasi dalam bisnis, dilanjutkan dengan *kedua*, yang berjudul teknik lobi. *Ketiga*, berjudul teknik negosiasi.

Tujuan modul ini adalah agar Anda dapat:

1. mengetahui/menjelaskan teknik dan fungsi lobi dan negosiasi;
2. mengetahui teknik lobi;
3. mengetahui teknik negosiasi.

Berdasarkan tujuan tersebut, setelah mempelajari modul ini, diharapkan Anda memiliki kemampuan untuk:

1. mengenali perbedaan antara lobi dan negosiasi dalam komunikasi;
2. melakukan lobi dalam komunikasi bisnis;
3. melakukan negosiasi dalam komunikasi bisnis.

Namun, untuk mengasah kemampuan melakukan lobi dan negosiasi tersebut, tentunya Anda tak cukup hanya dengan memahami bahasan kegiatan belajar pada modul ini. Diharapkan untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan Anda, juga berlatih melakukan lobi dan negosiasi dengan teman Anda.

KEGIATAN BELAJAR 1

Peran, Fungsi Lobi, dan Negosiasi dalam Komunikasi Bisnis

Di dalam masyarakat kita ada berbagai kelompok kepentingan yang memperjuangkan kepentingannya agar terwujud, tidak melalui kegiatan yang memaksakan terjadinya perubahan secara kasar. Begitu juga dalam dunia bisnis, seperti telah kita pelajari pada modul-modul sebelumnya, ada berbagai publik organisasi bisnis seperti karyawan, manajemen, pemilik saham, *costumer*, dan pemerintah. Publik tersebut masing-masing tentunya memiliki kepentingannya tersendiri, yang harus diperjuangkan agar kepentingan tadi dapat terwujud dalam kenyataan. Salah satu usaha yang biasanya dilakukan guna mewujudkan kepentingannya tersebut adalah lobi. Para pengusaha melobi pemerintah agar kebijakan regulasi yang baru tidak merugikan, para karyawan melobi manajemen agar rencana restrukturisasi perusahaan tidak mengorbankan kepentingan karyawan, atau manajemen melobi perbankan untuk memberikan tambahan dana segar untuk pengembangan perusahaan.

Pentingnya kegiatan lobi dalam dunia bisnis telah melahirkan profesi baru yang bernama pelobi (*lobbyist*). Apalagi dengan semakin berkembangnya bisnis sehingga sebuah perusahaan tidak hanya beroperasi di satu negara melainkan di berbagai negara yang berbeda regulasi mulai dari perizinan dan aturan ketenagakerjaan sampai ke budaya masyarakatnya, semakin merasakan pentingnya peran lobi dan pelobi ini. Mereka melobi pemerintah agar kegiatan usaha internasionalnya berjalan sesuai dengan kebijakan manajemennya. Konon di Amerika Serikat saja pada tahun 1990 tercatat 33.000 pelobi yang tercatat (*registered lobbyist*) di Senat Amerika Serikat.

1. Pengetahuan Lobi

Kini kita membahas pengertian lobi. Menurut Windschuttle dan Windschuttle (1988), hal yang paling esensial dari lobi adalah kegiatan ini mengupayakan agar segala sesuatu berjalan bukan dengan cara pemberian perintah atau koersi melainkan melalui persuasi. Oleh karena itu, para pelobi tidak memaksakan secara langsung kekuasaan yang ada pada dirinya

terhadap orang yang dilobinya sehingga para pelobi tidak menyatakan apa yang harus dilakukan orang lain melainkan hanya mempersuasi orang lain untuk melakukan apa yang dikehendakinya, langkah yang biasanya dilakukan pelobi adalah memberikan informasi kepada orang yang dilobinya dan kemudian meyakinkan mereka agar mau memberikan dukungan terhadap pelobi. Itu sebabnya, dalam kegiatan lobi ini di dalamnya mencakup keterampilan-keterampilan menulis, meneliti, mengilustrasikan dan berbicara.

2. Jenis-jenis Lobi

- a. *Lobi tradisional*, yang biasanya memanfaatkan orang-orang terkenal, figur publik atau mantan pejabat untuk mendekati kelompok-kelompok kepentingan agar tujuan organisasi/lembaga bisnis dapat tercapai. Pemanfaatan para mantan pejabat itu cukup menonjol di Indonesia, untuk didudukkan sebagai Presiden Komisaris atau anggota Dewan Komisaris sebuah perusahaan. Maksudnya tentu saja, agar mereka itu bisa melakukan lobi-lobi ke pemerintah melalui jalur yang sudah dikenalnya.
- b. *Lobi Akar Rumput (Grassroots Lobbying)* bertujuan mempengaruhi para pengambil keputusan secara tidak langsung. Para pelobi justru mempengaruhi masyarakat dan nantinya, masyarakat menyatakan pendapatnya sehingga keputusan yang diambil pemerintah sesuai dengan keinginan para pelobi itu yang seolah-olah merupakan aspirasi masyarakat.
- c. *Lobi Political Action Committee* adalah komite yang dibentuk perusahaan-perusahaan besar dengan maksud menempatkan calonnya di lembaga legislatif atau di eksekutif sehingga keputusan yang diambilnya tidak merugikan perusahaan yang tergabung dalam komite tersebut. Bahkan kepentingan perusahaan-perusahaan tersebut kemudian diidentikkan dengan kepentingan pemerintah. Di berbagai negara, lobi seperti ini selalu menjadi kontroversi di masyarakat.

3. Fungsi Lobi

- a. Mempengaruhi pengambil keputusan agar keputusannya tidak merugikan para pelobi dari organisasi/lembaga bisnis. Namun dalam praktiknya, melalui lobi tersebut dipertemukan kepentingan pemerintah/pengambil keputusan yang hendak menjaga kepentingan

publik dengan kepentingan organisasi/lembaga bisnis yang juga sebenarnya beroperasi untuk kepentingan masyarakat. Hanya saja dalam kegiatannya mungkin timbul perbedaan cara mencapai kepentingan itu. Pemerintah berkepentingan misalnya melindungi tenaga kerja agar mendapatkan hak-haknya melalui kebijakan upah minimum regional dan perusahaan karena kemampuannya belum dapat membayar upah buruh sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah. Dalam kondisi seperti itu, melakukan lobi dengan pemerintah banyak dilakukan oleh organisasi/lembaga bisnis.

- b. Lobi juga berfungsi untuk menafsirkan opini pejabat pemerintah yang kemudian diterjemahkan dalam kebijakan perusahaan.
- c. Memprediksikan apa yang akan terjadi secara hukum dan memberi rekomendasi pada perusahaan agar dapat menyesuaikan diri dengan ketentuan baru dan memanfaatkan ketentuan baru tersebut.
- d. Menyampaikan informasi tentang bagaimana suatu ketentuan dirasakan oleh perusahaan, organisasi atau kelompok masyarakat tertentu.
- e. Meyakinkan para pembuat keputusan bahwa pelaksanaan peraturan membutuhkan waktu untuk pelaziman.

Kini kita mengalihkan pembahasan kita pada negosiasi. Dalam kegiatan komunikasi bisnis, yang pasti melibatkan sedikitnya dua pihak, dikomunikasikan permasalahan dan kepentingan yang berbeda. Masing-masing pihak tentu berdiri pada posisinya, dan ingin membela posisinya tersebut. Dalam kondisi seperti itu tersedia tiga kemungkinan yang bakal terjadi, yakni:

- a. kedua belah pihak menerima keadaan status quo;
- b. pihak yang kuat dapat memaksakan kehendaknya;
- c. kedua belah pihak mencapai persetujuan melalui negosiasi. Tentu kondisi yang pertama dan kedua di atas tidak kita inginkan. Oleh karena kondisi ketiga itulah yang diharapkan sehingga persoalan yang muncul dapat diatasi.

4. Jenis-jenis Negosiasi

Berdasarkan uraian di atas kita dapat memahami bahwa negosiasi itu terjadi manakala ada dua pihak atau lebih baik individual maupun kelompok mendiskusikan usulan-usulan yang spesifik guna mencapai persetujuan yang dapat diterima masing-masing pihak. Negosiasi merupakan cara yang lazim

digunakan untuk mengatasi konflik dalam kegiatan bisnis. Negosiasi untuk mengatasi konflik tersebut dapat berlangsung dalam konteks internal dan eksternal. Dalam konteks internal, misalnya terjadi pemogokan pekerja yang menuntut kenaikan upah dan jaminan kesejahteraan. Dalam konteks eksternal, misalnya terjadi konflik antara kita dan mitra bisnis.

Kita sekarang memasuki pembahasan jenis-jenis negosiasi yang pengelompokannya didasarkan atas gaya dan pendekatan dalam proses negosiasi.

- a. *Berorientasi pada bargaining (bargaining orientations)*, yakni sebuah bentuk negosiasi yang menggunakan pendekatan yang digunakan oleh para komunikator yang kompetitif. Pendekatan ini berasumsi, hanya ada satu pihak saja yang dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah. Negosiasi seperti ini juga dinamakan “negosiasi berorientasi kalah menang”.
- b. *Orientasi kalah-kalah*, yang dalam prosesnya, pihak-pihak yang bernegosiasi mengabaikan kemungkinan menjadi pemenang sehingga dalam pendekatan ini pihak-pihak yang bernegosiasi menjadi pecundang. Namun sebenarnya, ketika negosiasi dimulai tak ada pihak yang ingin menjadi pecundang, tapi pada saat negosiasi berlangsung kita berada dalam posisi yang besar kemungkinan menjadi pihak yang kalah. Oleh karena itu, ketimbang kekalahan diderita sendiri maka lawan negosiasi pun harus mengalah. Akibatnya kedua belah pihak mengalami kerugian;
- c. *Negosiasi dalam bentuk kompromi*, yakni pengambilan satu pilihan yang didasari oleh pertimbangan daripada berada dalam posisi “kalah menang” atau “mengandung risiko kalah-kalah” maka jalan tengah dipilih sehingga dilakukan kompromi. Jadi dalam kompromi ini, ada kepentingan yang harus dikorbankan dan dipertahankan begitu juga oleh pihak lain.
- d. *Negosiasi yang berorientasi menang-menang* yang disebut juga sebagai *pendekatan kolaboratif*. Asuminya, pemecahan dapat dicapai dan memuaskan kebutuhan semua pihak yang terlibat di dalamnya. Pendekatan ini sangat berbeda dengan pendekatan-pendekatan sebelumnya karena kuncinya terletak pada bagaimana menemukan solusi “menang-menang” yang membuat masing-masing pihak tidak merasa dirugikan.

Adapun fungsi negosiasi ini sebenarnya untuk menyelesaikan konflik kepentingan atau persoalan melalui tindak komunikasi. Dengan sendirinya, agar fungsi negosiasi tersebut dapat berjalan dengan baik, pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi harus memiliki keterampilan berkomunikasi, seperti berbicara, mendengarkan, dan menyatakan gagasan secara jernih dan tepat.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Cobalah Anda melobi tutor Anda agar mau meminjamkan beberapa bukunya untuk difotokopi!
- 2) Cobalah perhatikan cara salesman mendekati calon pembeli barang yang dijajakannya. Dapatkah tindakan salesman itu disebut lobi?
- 3) Perhatikan orang-orang yang berbelanja di pasar tradisional saat membeli sayuran. Ketika itu biasanya terjadi tawar-menawar harga. Apakah itu merupakan proses negosiasi? Mengapa?
- 4) Berdasarkan latihan nomor 3), negosiasi yang dilakukan oleh penjual dan pembeli menggunakan pendekatan atau dari jenis negosiasi yang mana?

Petunjuk Jawaban Latihan

Apabila Anda menemui kesulitan diskusikanlah dengan teman atau Tutor Anda.



RANGKUMAN

Komunikasi bisnis pada level komunikasi kelompok dan interpersonal dapat berlangsung dalam bentuk lobi dan negosiasi. Dua bentuk kegiatan komunikasi ini mewarnai kegiatan komunikasi bisnis yang dilakukan oleh para pelaku bisnis di mana saja untuk membela kepentingannya. Namun organisasi lembaga bisnis memiliki publiknya masing-masing yang berbeda juga kepentingannya maka lobi dan negosiasi menjadi penting

Lobi merupakan kegiatan yang berupaya agar segala sesuatu berjalan tidak melalui kekuasaan atau koersi melainkan melalui persuasi. Kegiatan lobi yang dilakukan perusahaan-perusahaan umumnya mempekerjakan para pelobi profesional atau juga mempekerjakan mantan pejabat pemerintahan Fungsi lobi adalah untuk melindungi kepentingan organisasi/lembaga bisnis dengan membuka komunikasi pada pihak pengambil keputusan. Ada 3 jenis lobi, yaitu sebagai berikut.

1. *Lobi tradisional* yang menggunakan pelobi untuk mendekati pengambil keputusan.
2. *Lobi akar rumput*, yang menggunakan masyarakat untuk mempengaruhi pengambil keputusan.
3. *Lobi Political Action Committee*, yakni komite yang dibentuk perusahaan-perusahaan besar agar wakilnya dapat duduk di parlemen atau pemerintah.

Sedangkan negosiasi adalah pembicaraan antara dua pihak atau lebih baik individual maupun kelompok untuk membahas usulan-usulan spesifik guna mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Fungsi negosiasi adalah untuk menyelesaikan konflik kepentingan dan permasalahan. Ada 4 jenis negosiasi berdasarkan pendekatan dan gayanya, yakni (1) berorientasi *bargaining*, (2) berorientasi kalah-kalah, (3) berorientasi kompromi, dan (4) berorientasi menang-menang/kolaboratif.

Baik lobi maupun negosiasi merupakan kegiatan yang sangat membutuhkan keterampilan komunikasi. Keterampilan komunikasi tersebut mencakup mulai dari menulis, meneliti, mengilustrasikan sampai berbicara. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan pakar komunikasi, apabila Anda ingin mengubah dunia maka Anda harus menguasai keterampilan berkomunikasi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Banyak mantan pejabat dijadikan anggota dewan komisaris perusahaan. Tujuannya untuk membantu dalam lobi pemerintah. Jenis lobi seperti ini adalah
 - A. lobi tradisional
 - B. lobi akar rumput
 - C. lobi komite aksi politik
 - D. lobi parlemen

- 2) Di bawah ini, semuanya merupakan fungsi lobi, *kecuali*
 - A. mempengaruhi pengambil keputusan
 - B. menafsirkan opini pejabat
 - C. memprediksi apa yang akan terjadi
 - D. mencari proyek

- 3) Dalam negosiasi yang berorientasi *bargaining*, terjadi
 - A. kalah dan menang
 - B. tidak ada yang menang
 - C. tidak ada yang kalah
 - D. A, B, dan C salah

- 4) Dalam negosiasi yang kompromistis, terjadi
 - A. masing-masing pihak kalah
 - B. masing-masing pihak menang
 - C. kalah dan menang
 - D. masing-masing kalah dan menang

- 5) Dalam negosiasi kolaboratif, masing-masing pihak ...
 - A. kalah
 - B. menang
 - C. kalah dan menang
 - D. A, B, dan C salah

- 6) Dalam negosiasi, konflik diselesaikan melalui
 - A. kekerasan
 - B. kekuasaan
 - C. komunikasi
 - D. kelihaihan

- 7) Dalam melakukan lobi hal yang terpenting adalah kemampuan ...
 - A. memaksakan keinginan
 - B. menunjukkan kebiasaan
 - C. menjalankan kekuasaan
 - D. melakukan persuasi

- 8) Lobi terjadi karena adanya ...
 - A. perbedaan kepentingan yang dapat dijembatani
 - B. kesamaan kepentingan
 - C. kesamaan keinginan
 - D. perbedaan keinginan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Teknik Lobi

Pada kegiatan belajar berikut ini, kita mengkhususkan diri untuk membahas lobi. Pada kegiatan belajar sebelumnya sudah dinyatakan bahwa lobi tidaklah menggunakan kekuasaan atau koersi untuk menjalankan sesuatu, melainkan dengan menggunakan persuasi. Selain itu, kita juga sudah mengetahui jenis-jenis lobi. Pembahasan berikut ini, diawali dengan pembentukan kelompok lobi.

Dalam masyarakat kita ada berbagai kelompok lobi. Entah itu lobi yang dibangun oleh asosiasi-asosiasi perusahaan organisasi profesi atau pun lembaga-lembaga swadaya masyarakat. Kelompok-kelompok tersebut menjalankan kegiatan lobinya untuk mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh pemerintah atau lembaga legislatif. Contoh yang menunjukkan kuatnya lobi yang dibangun lembaga swadaya masyarakat lingkungan hidup di negara-negara maju yang dapat memaksakan keinginannya agar pemerintah mereka menerapkan kebijakan untuk produk-produk hutan tropis sehingga ekspor kayu Indonesia pun terkena kebijakan tersebut.

1. Organisasi Pelobi

Namun di negara-negara maju, ada juga kelompok-kelompok lobi yang berbentuk badan hukum. Kelompok-kelompok tersebut sengaja dibentuk sebagai badan hukum untuk melindungi para pelobi sendiri dan melindungi orang-orang yang mempekerjakan para pelobi tersebut. Menurut Windschuttle dan Windschuttle (1988), dengan mengambil contoh di Australia ada 4 badan hukum yang biasanya dipergunakan dalam membentuk kelompok lobi, yakni:

- a. *Perhimpunan*, yang merupakan sebuah lembaga nonprofit yang keanggotaannya memang terbatas. Selain itu, tentu juga ruang geraknya dibatasi untuk tidak mendapatkan dana dari hasil perniagaan bidang perniagaan. Perolehan dana hanya diizinkan melalui sumbangan dan bantuan. Asosiasi seperti ini biasanya dibentuk oleh kelompok-kelompok komunitas.
- b. *Perusahaan perorangan*, yakni lembaga yang banyak kemiripannya dengan perusahaan-perusahaan kecil. Banyak organisasi komunitas menggunakan struktur ini karena bentuk lembaga ini mampu mengatasi

keterbatasan dalam memutarakan roda organisasi. Oleh karena itu, lembaga ini hanya membutuhkan 25 pemilik perusahaan dan memiliki sedikitnya dua orang direktur. Selain itu, organisasi perusahaan seperti dapat *go public* di bursa efek. Oleh karena organisasi ini dibentuk untuk keuntungan pribadi maka perusahaan tersebut sangat terbatas dalam memperoleh bantuan dana dari pemerintah, mengingat program-program pemerintah hanya memberi subsidi dan bantuan bagi organisasi-organisasi nonprofit.

- c. *Yayasan*, yakni sebuah lembaga nonprofit yang struktur organisasinya memiliki sejumlah keuntungan yakni anggotanya tidak diminta menginvestasikan uang atau saham, pertanggungjawaban anggota disesuaikan dengan jaminan yang mereka berikan, dan pergantian kepemimpinan dilakukan secara bergilir. Sebagai lembaga nonprofit, organisasi ini dibenarkan untuk mendapatkan bantuan dan subsidi dari pemerintah. Dibandingkan dengan organisasi nonprofit lainnya, **organisasi ini memiliki kebebasan** yang besar dalam melakukan perniagaan dan mengelola keuangannya sendiri. AD/ART organisasi seperti ini menyatakan keuntungan yang diperoleh dari kegiatan kegiatannya tidak dibagikan kepada para anggotanya melainkan didistribusikan kepada masyarakat atau **organisasi lain yang serupa**.
- d. *Koperasi*, setiap negara memiliki peraturan yang menetapkan pembentukan koperasi, namun kebanyakan untuk pembentukannya dialihkan pada kelompok-kelompok komunitas. Oleh karena peraturan ini dapat dipindahkan maka struktur legal seperti ini merupakan daya tarik bagi kelompok-kelompok komunitas. Organisasi ini memiliki struktur internal yang fleksibel sehingga anggota-anggotanya dapat menyusun aturan-aturannya sendiri mengenai operasi organisasi dan orang yang akan ditunjuk untuk mengambil keputusan. Para anggota organisasi ini biasanya membeli saham, namun jumlah kepemilikannya dibatasi. Aturan koperasi dapat dibuat secara tertulis karena itu pemilihan ketua organisasi dipilih oleh anggotanya secara demokratis dan tidak berhubungan struktur kepemilikan. Sebelum kita memutuskan, bentuk organisasi mana yang paling sesuai, setidaknya ada 4 hal pokok yang harus dipertimbangkan.
 - 1) Tujuan, yang berkaitan dengan ruang lingkup kegiatan yang diperkirakan akan dapat tercapai pada masa datang dan sejumlah rencana kegiatan yang akan dijalankan.

- 2) Cakupan operasi dengan mempertimbangkan juga apakah organisasi ini akan melakukan pengumpulan uang atau penanaman modal.
- 3) Hubungan di antara orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu.
- 4) Apakah organisasi tersebut ingin mendapatkan bantuan langsung dari pemerintah. Setelah kita membuat keputusan dan dituangkan dalam bentuk dokumen tertulis, kita bisa mengontak organisasi lain yang sudah berdiri untuk mendapatkan informasi mengenai bentuk struktur organisasi mana yang paling tepat.

Pembentukan organisasi lobi seperti diuraikan di atas, memang belum merupakan kelaziman dalam dunia bisnis Indonesia. Namun, bukan berarti kegiatan lobinya tidak ada. Bentuk-bentuk awal organisasi lobi seperti diuraikan di atas sudah mulai tampak mewarnai kegiatan bisnis di Indonesia. Kita tentu pernah mendengar istilah *Lady Escorf* yang disewa untuk mendapatkan proyek. Hal itu juga setidaknya dapat dilihat dari tahapan-tahapan kegiatan lobi yang dilakukan berbagai pelobi di tanah air. Para pelobi kita sudah mulai melakukan pemberian informasi dan mempengaruhi setelah mereka mengetahui kapan sebuah isu akan **dilontarkan dan sebaiknya pendekatan dilakukan**.

2. Tahapan Lobi

Pemberian informasi dan pengaruh itu dilakukan melalui tahapan-tahapan yang menurut Rhenald Kesali (1994) dengan mengutip Fraser P. Seitel adalah sebagai berikut:

- a. *Pengumpulan data dan fakta*. Pemerintah memiliki data dan fakta yang **lengkap** tapi sering kali tidak terkoordinasi. Data tersebut ada yang dipublikasikan dan ada yang dimiliki secara individual yang menangani bidang tertentu. Selain itu, ada juga data yang tidak dipublikasikan.
Oleh karena itu, langkah kita adalah mengontak sumber-sumber data tersebut untuk mendapatkan data dan fakta yang kita butuhkan sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas dalam lobi.
- b. *Interpretasi terhadap langkah-langkah pemerintah*, keputusan yang ditetapkan oleh pemerintah, umumnya merupakan penjabaran opini para pejabat pemerintah. Para pelobi bertugas menerjemahkan opini pejabat pemerintah itu ke dalam kebutuhan perusahaan serta memperkirakan apa

yang akan terjadi secara hukum dan memberikan rekomendasi agar perusahaan bisa menyesuaikan diri dengan peraturan **tersebut**.

- c. *Interpretasi terhadap langkah-langkah perusahaan*. Oleh karena para pelobi memiliki kontak dengan pejabat pemerintah dan pengambil keputusan maka pelobi memiliki informasi mengenai pandangan perusahaan atau kelompok masyarakat tertentu terhadap ketentuan yang dibuat oleh pemerintah.
- d. *Membangun posisi*. Ada saatnya pelobi mendekati pejabat pemerintah agar ada penundaan pelaksanaan sebuah peraturan agar perusahaan yang menjadi kliennya tidak mengalami kesulitan serius dan semua pihak siap melaksanakan peraturan itu. Para pelobi harus mampu meyakinkan para pembuat keputusan bahwa pelaksanaan sebuah keputusan membutuhkan waktu untuk pelaziman.
- e. *Melemparkan berita nasional*. Istilah yang umum dipergunakan adalah *publicity springboard*, yakni menggunakan tempat lobi sebagai tempat peredaran berita. Tempat lobi biasanya adalah suatu tempat yang selalu dikunjungi wartawan media cetak maupun elektronik. Berita yang dilemparkan dari tempat lobi ini akan segera menjadi berita nasional.
- f. *Mendukung kegiatan pemasaran*. Melobi pemerintah agar membeli produk yang dihasilkan perusahaan karena pemerintah merupakan pembeli terbesar mulai dari alat tulis kantor sampai alat-alat berat. Pelobi tidak hanya menawarkan barang atau jasa melainkan juga proposal agar pembelian barang itu dianggarkan oleh pemerintah.

Itulah tahapan-tahapan dalam lobi. Memang tahapan tersebut tidak selalu berjalan berurutan dari nomor a sampai f. Namun bisa meloncat-loncat, bergantung pada tujuan melakukan lobi. Untuk lobi yang bertujuan memasarkan produk barang dan jasa perusahaan, kita tidak selalu perlu melakukan langkah nomor e, melainkan bisa langsung mendekati pejabat pemerintah yang berwenang mengambil keputusan pembelian barang dan jasa. Hanya saja yang perlu diingat, lobi adalah memberikan informasi, kemudian **mempengaruhi**.

3. Teknik Lobi

Berikut ini ada uraian yang lebih teknis mengenai lobi. Kita awali pembahasan yang bersifat teknis mengenai lobi ini dengan dimensi-dimensi

hubungan manusiawi (*human relations*), yang dikutip oleh Philips Lesly (1991) dari *Managing Human Climate*.

- a. Menganalisis iklim. Ini dilakukan untuk mengetahui ke arah mana Bergeraknya opini yang sudah terbentuk. Oleh karena akan sangat sulit mempengaruhi opini agar sesuai dengan keinginan kita, untuk mengatakannya tidak mungkin. Akan tetapi, kita dapat mempercepat kecenderungan sikap yang bergerak menuju arah yang kita inginkan. Jadi ketika melakukan lobi, kita tidak perlu mempengaruhi opini yang telah berkembang secara konfrontatif melainkan mengubah kecenderungan sikap orang-orang terhadap pokok masalah tertentu.
- b. Menentukan siapa lawan yang kita hadapi dan siapa yang mungkin mendukung kita.
- c. Mengidentifikasi kelompok kecil yang akan menentukan iklim opini mengenai suatu pokok masalah, kemudian fokuskan perhatian pada kelompok kecil yang mewaspadai dan peduli terhadap pokok masalah tertentu.
- d. Membentuk koalisi dengan berbagai kelompok yang setuju atau yang akan menyetujui adanya perubahan guna mendukung kita. Akan tetapi, kita jangan mudah ditundukkan oleh kelompok lain. Oleh karena itu, kitalah yang harus mengambil inisiatif dan melaksanakannya.
- e. Menetapkan tujuan sehingga tujuan Anda sesuai dengan pola-pola yang mungkin muncul pada saat upaya yang Anda lakukan memberikan hasil.
- f. Menganalisis penyebab kasus yang muncul, kemudian rumuskan sehingga setiap orang mampu memahami dengan cepat dan jelas kasus **tersebut**.
- g. Menganalisis segmen-segmen khalayak. Kembangkan strategi dan imbauan yang tepat untuk setiap segmen khalayak.
- h. Memperhitungkan media dan saluran komunikasi lain yang ada. Bagaimana menginformasikannya, bagaimana mengaksesnya, dan bagaimana pula bias-biasnya. Perhitungkan pula hubungan Anda dengan media, siapa yang menjadi akses kita di media tersebut.
- i. Mengembangkan kasus Anda. Dengan mengingat adanya orang yang sangat ahli dan kita memiliki tujuan yang jelas maka perhitungkan kasus tadi secepatnya sebelum diubah menjadi kebijakan dan peraturan. Biasanya, sumber terbaik untuk satu pokok persoalan ada pada organisasi-organisasi swasta. Akan tetapi, keahlian mereka tidak

didengar dan baru didengar apabila para pakar mengajukan usulan penyelesaian mengenai persoalan yang hampir selesai.

- j. Jagalah fleksibilitas. Setiap pokok persoalan itu banyak liku-liku dan jebakannya karena itu sebagai seorang pelobi, Anda harus memiliki kemampuan berkelit dan taktis.

Berikut ini kita lebih membahas lebih dalam lagi kepada hal yang bersifat teknis dalam menjalankan lobi ini. Aspek-aspek teknis yang kita bahas adalah sebagai berikut.

- a. Kenali motif orang-orang yang terlibat kegiatan lobi, seperti pejabat pemerintah yang mengundang acara dengar pendapat, lembaga-lembaga lain, saksi-saksi yang disiapkan atau kelompok-kelompok lain yang mencoba untuk mengganggu atau mengalihkan pokok pembahasan.
- b. Kenali jebakan yang mungkin muncul. Agar kita dapat cermat dalam menjawab pertanyaan jebakan. Kita bisa melakukannya dengan tidak menjawab pertanyaan yang salah kaprah dan menghentikan pertanyaan dengan memberikan informasi yang kita anggap tepat.
- c. Ambil langkah-langkah untuk menetralsir pertanyaan-pertanyaan yang akan menimbulkan pertentangan. Untuk itu Anda perlu mengajukan bukti-bukti yang menunjukkan kelemahan argumentasi dan tidak bertanggung jawabnya lawan.
- d. Perbesar peluang untuk media yang dapat kita lakukan melalui perencanaan sebagai berikut:
 - 1) lakukan kontak dengan media tertentu yang mungkin banyak khalayaknya;
 - 2) perhatikan sikap setiap media, perhitungkan sikap wartawan yang meliput dengar pendapat tersebut dan perhatikan juga signifikansi kehadiran wartawan, dan perhatikan juga nuansa orang yang terlibat;
 - 3) cobalah mempengaruhi sikap lawan dan waspada atas apa yang akan dilakukan mereka;
 - 4) dukung atau alihkan peliputan media dengan memberikan fakta berdasarkan arti penting dan validitas;
 - 5) berikan informasi kepada wartawan atau orang yang dapat mendekati media. Hargai waktu wartawan saat melakukan peliputan dan berikan perlakuan yang sesuai dengan posisi Anda;

- 6) pastikan Anda memberikan pelayanan pada media selama melakukan peliputan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Buatlah rencana membentuk organisasi yang berbadan hukum yang bergerak di bidang lobi. Pilih salah satu dari empat bentuk organisasi lobi yang paling sesuai untuk situasi di Indonesia. Jelaskan apa alasan Anda!
- 2) Bandingkan keempat bentuk organisasi lobi tersebut. Jelaskan kelebihan dan kekurangannya menurut pendapat Anda!
- 3) Seandainya Anda ditunjuk oleh sebuah perusahaan otomotif untuk melobi pejabat pemerintah agar perusahaan yang Anda wakili mendapat perlakuan yang sama seperti yang diterima oleh perusahaan yang menikmati fasilitas mobil nasional (mobnas). Langkah-langkah apa yang akan Anda lakukan? Informasi apa yang Anda butuhkan? Siapa saja yang akan dihubungi dan media apa yang akan Anda gunakan untuk memberitakan persoalan tersebut?

Petunjuk Jawaban Latihan

Apabila menemui kesulitan, bacalah kembali materi kegiatan belajar atau diskusikanlah bersama teman atau tutor Anda.



RANGKUMAN

Teknik melakukan lobi tidak lepas dari kegiatan lobi memberi informasi dan mempersuasi. Sebelum sampai pada persoalan teknis, kita membahas terlebih dulu 4 bentuk organisasi lobi. Keempat bentuk tersebut adalah (1) perhimpunan, (2) perusahaan perorangan, (3) yayasan, dan (4) koperasi. Masing-masing memiliki kekurangan dan kelebihan. Namun di Indonesia, kegiatan lobi belum terorganisasikan secara profesional, melainkan masih dilakukan oleh orang-per orang.

Tahapan lobi dimulai dari (1) pengumpulan fakta, (2) interpretasi terhadap langkah pemerintah, (3) interpretasi terhadap perusahaan, (4) membangun posisi, (5) melemparkan berita nasional, dan (6) mendukung kegiatan pemasaran. Dari dimensi hubungan manusiawi, teknik lobi tersebut adalah:

- a. menganalisis iklim;
- b. menentukan lawan dan kawan;
- c. mengidentifikasi kelompok kecil yang akan menentukan iklim opini;
- d. membentuk koalisi;
- e. menetapkan tujuan;
- f. menganalisis dan mendefinisikan penyebab kasus;
- g. menganalisis berbagai macam segmen khalayak;
- h. memperhitungkan media;
- i. mengembangkan kasus;
- j. menjaga fleksibilitas.

Secara lebih teknis langkah-langkah lobi dilakukan dengan (1) mengetahui motif-motif orang yang terlibat dalam lobi, (2) mewaspadai jebakan, (3) menetralkan sikap lawan, (4) memperbesar situasi media dan menyusun rancangan pendekatan media.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Dalam melakukan lobi hal yang terpenting kita lakukan adalah
 - A. mengumpulkan fakta dan data
 - B. menentukan orang yang akan didekati
 - C. menentukan orang yang melobi
 - D. menentukan biaya lobi

- 2) Untuk memperbesar gema persoalan yang kita selesaikan melalui lobi biasanya dilakukan
 - A. pemasangan iklan
 - B. *publicity springboard*
 - C. membuat selebaran
 - D. berbicara pada pengambil keputusan

- 3) Selain untuk mempengaruhi kebijakan dan keputusan, lobi juga dilakukan untuk
 - A. menunjang pencitraan perusahaan
 - B. menunjang kegiatan pemasaran
 - C. memperbaiki perusahaan
 - D. jawaban di atas semua benar

- 4) Dalam teknik lobi, ada istilah menganalisis iklim, maksudnya adalah
 - A. menganalisis opini publik
 - B. menganalisis usaha yang tepat
 - C. menganalisis suasana yang tepat
 - D. menganalisis lingkungan

- 5) Dalam melakukan lobi kita harus bersikap fleksibel, artinya
 - A. bersikap **taktis**
 - B. plin-plan
 - C. tunduk pada kemauan pihak lain
 - D. kukuh pada pendirian

- 6) Dalam melakukan lobi peran media adalah
 - A. amat penting
 - B. tidak penting
 - C. kurang penting
 - D. tidak berperan apa-apa

- 7) Salah satu contoh keberhasilan lobi organisasi-organisasi lingkungan di Eropa adalah ditetapkannya kebijakan agar produk industri memakai
 - A. *ecolabeling*
 - B. *econumerical*
 - C. *ecocentered*
 - D. *ecological*

- 8) Pelobi melakukan interpretasi atas kebijakan pemerintah untuk kepentingan
 - A. pejabat pemerintah
 - B. perusahaan yang diwakilinya
 - C. masyarakat luas
 - D. dunia bisnis

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Teknik Negosiasi

Para ahli komunikasi sepakat bahwa sekalipun pesan yang kita sampaikan dalam kegiatan komunikasi itu amat jelas dan positif, namun tidak ada jaminan pesan tersebut akan mendapat tanggapan yang positif pula. Apalagi jika komunikasinya berlangsung dalam situasi negosiasi antara dua pihak atau lebih yang berbeda kepentingannya. Kepentingan masing-masing pihak bisa jadi akan mewarnai tanggapannya terhadap isi pesan komunikasi yang disampaikan selama negosiasi.

Oleh sebab itu, mengenali dengan baik teknik negosiasi dibutuhkan oleh para pelaku bisnis. Negosiasi ini merupakan kegiatan komunikasi bisnis yang berlangsung pada level komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Negosiasi juga hampir berlangsung sepanjang hari dengan berbagai publik organisasi/lembaga bisnis yang kepentingannya berbeda-beda. Dengan pihak perbankan mungkin kita menegosiasikan penjadwalan kembali pencicilan utang karena lesunya dunia bisnis, dengan serikat pekerja kita menegosiasikan penundaan waktu cuti karena permintaan pasar sedang meningkat, atau dengan para distributor kita menegosiasikan insentif pemasaran baru untuk menaikkan omset penjualan.

Oleh karena adanya perbedaan kepentingan dan posisi tersebut maka dalam negosiasi biasanya terjadi tawar-menawar (*bargaining*) dan mempertukarkan pandangan, adanya kepentingan dan posisinya masing-masing. Dalam situasi negosiasi seperti itu tak dapat dipungkiri kemungkinan munculnya ketegangan dan konflik. Dalam soal penjadwalan kembali pencicilan utang misalnya, mungkin muncul konflik karena bank tak menginginkan hal tersebut dilakukan. Begitu juga dengan soal penundaan waktu cuti akan menimbulkan ketegangan dan konflik karena pekerja berhak untuk mendapatkan cuti.

1. Prinsip Negosiasi

Kita mulai pembahasan kita mengenai teknik negosiasi ini dari prinsip-prinsip negosiasi. *Pertama*, seorang negosiator harus memiliki otoritas untuk melakukan *bargaining* demi kepentingan pihaknya. Ini berkaitan dengan pemberian kewenangan yang jelas untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan kepentingan organisasi/lembaga yang diwakilinya

Namun dalam batas-batas kewenangan tersebut, negosiator memiliki kebebasan untuk mengendalikan dan kemampuan untuk posisi *bargaining-nya* sendiri. *Kedua*, apabila Anda berada dalam situasi di mana pihak lain tidak memiliki otoritas untuk mengambil keputusannya sendiri maka sebaiknya Anda menghentikan negosiasi dan Anda dengan tegas menyatakan hanya ingin berbicara dengan orang yang mampu mengambil keputusan. *Ketiga*, negosiasi dapat dilakukan secara individual pada satu sisi atau secara kelompok pada sisi lain. Bernegosiasi secara kelompok dapat membantu meneguhkan *morale* dan memberikan perspektif yang berbeda, tetapi kelompok pun justru dapat memungkinkan munculnya ketidakjelasan dan perbedaan pandangan dalam kelompok sendiri. Cara mana yang akan Anda pilih bergantung persoalan yang dinegosiasikan. *Keempat*, sejak awal harus ditetapkan, apakah maksud dan tujuan negosiasi. Apakah untuk mencapai kesepakatan bagian per bagian pokok soal yang dinegosiasikan atau tidak akan membuat kesepakatan umum sampai sebelum kesepakatan tercapai. Pada umumnya, pendekatan yang terakhir membuat Anda menjadi lebih fleksibel. *Kelima*, disarankan untuk menyepakati agar semua kesepakatan yang dicapai dinyatakan dibuat secara tertulis sehingga tidak menimbulkan salah pengertian pada masa mendatang. *Keenam*, begitu negosiasi dimulai hal pertama yang harus didiskusikan adalah agenda negosiasi. Agenda pertama adalah menetapkan posisi masing-masing pihak, kemudian apa yang akan didiskusikan dan tidak didiskusikan. Sebaiknya semua itu ditulis dengan cermat. Sebelum negosiasi dijalankan sebaiknya dilakukan pertukaran dokumen seperti yang lazim dilakukan dalam hubungan industrial. *Ketujuh*, cermat dalam menuangkan usulan dalam bentuk gagasan tentang situasi secara jernih. Gagasan yang Anda ajukan akan kokoh, bila sebelumnya terjadi pertukaran agenda sehingga Anda memiliki kesempatan untuk memperhitungkan usulan pihak lain. Jika Anda ingin menolak atau memodifikasi usulan tersebut, Anda dapat melakukannya secara persuasif dalam usulan yang Anda buat sehingga orang lain memperhitungkan usulan Anda tersebut.

2. Proses Negosiasi

Selanjutnya, kita melihat apa yang harus kita perhatikan selama negosiasi berlangsung.

- a. Kita akan dihadapkan pada pilihan antara ketegasan dan agresi. Oleh karena negosiasi berlangsung secara berhadap-hadapan maka Anda dapat

memanfaatkan hubungan personal. Dalam situasi seperti itu kita bisa menggunakan agresi dan bersikap tegas. Namun sekalipun bersikap agresif itu memang membuat kita dapat memaksakan kehendak kita pada orang lain, tetapi tentunya orang lain akan jengkel dan bersikap defensif atau malah menjauh. Sebaliknya dengan bersikap tegas, yang memungkinkan kita dapat memaksakan kehendak pada orang lain, tetapi kita juga tidak menolak pengaruh orang lain. Sikap tegas itu dilakukan untuk bisa menjadi pemenang tanpa harus mengalahkan orang lain. Oleh karena itu, negosiasi asertif akan terjadi apabila kita sudah (1) mengkaji situasi dari sudut pandang orang lain, namun bukan dalam artian untuk menerima usulannya melainkan untuk menemukan kesamaan dasar dalam melakukan *bargaining*. Untuk mencapai ini ada tiga syarat (a) sediakan waktu untuk menguraikan hubungan yang sudah ada antarpihak yang bernegosiasi dan guna menyatakan dampak perilaku masing-masing pihak, (b) buatlah rincian perubahan atau perasaan yang muncul dan ditawarkan untuk bernegosiasi, dan (c) uraikan semua itu dengan cara yang objektif dan tidak mengancam posisi masing-masing pihak bila hasil dari perubahan tersebut tidak tercapai.

- b. *Kaukus*. Salah satu sarana yang sangat berguna milik negosiator adalah kaukus, yakni kelompok kecil informal. Dengan kaukus itulah kita melakukan perundingan pada waktu jeda. Penting diperhatikan, jangan menyalahgunakan proses kaukus sehingga negosiasi terbawa ke dalam pembicaraan di luar topik pembahasan pokok negosiasi. Kaukus dilakukan:
 - 1) ketika segala sesuatu berjalan cepat dan Anda tidak mau melakukan kesalahan dalam menangani persoalan yang penting;
 - 2) di dalam **menanggapi sebuah prakarsa yang diajukan oleh pihak lawan. Kembali pada** kaukus menunjukkan keseriusan Anda dalam mengkaji usulan.
- c. *Waktu*. Pengaturan tempo negosiasi merupakan faktor penentu yang lain yang amat penting. Ada beberapa taktik yang dapat diambil untuk kepentingan ini, yakni berikut ini.
 - 1) Dimulai secara lamban sehingga waktu dihabiskan untuk membahas hal-hal kecil. Biasanya hal ini dilakukan untuk menolak seluruh pembahasan.

- 2) Sebaliknya, apabila ada butir pembahasan yang tidak begitu penting, alihkan pembicaraan. Namun, tetap agar menjaga butir pembahasan yang ada tidak akan diubah.
- 3) Ada juga negosiator yang memanfaatkan kelelahan dengan cara memperpanjang waktu pembahasan hingga larut malam, agar pihak lawan yang merasa kelelahan memberikan konsesinya. Ada dua senjata yang digunakan untuk (a) lawan kadang-kadang bisa menunjukkan tidak selesah seperti yang diduga, (b) cara ini memang dapat digunakan untuk mengubah pikiran orang lain, namun dapat juga sebaliknya malah membikin orang lain jadi berkepala batu dan tidak mau mengubah pandangannya.
- 4) Cara yang terbaik untuk bernegosiasi adalah membatasi waktu bargaining berdasarkan jam kerja biasa. Jangan membuat waktu menjadi fleksibel sehingga adakalanya Anda terpaksa menghentikan pembicaraan justru pada saat akan mencapai kesepakatan untuk butir-butir yang penting.
- 5) Taktik lain dalam mengatur tempo ini adalah memberi peluang untuk melakukan pemusatan ulang pada suatu masalah tertentu. Jika masing-masing pihak mengalami jalan buntu, negosiasi sebaiknya dihentikan sementara dan memberi kesempatan pada masing-masing pihak untuk beristirahat untuk memikirkan jalan keluar sehingga mereka bisa mengatasi jalan buntu.

3. Persiapan Negosiasi

Sebelum melakukan negosiasi tentu kita harus melakukan persiapan-persiapan agar negosiasi berjalan lancar sesuai dengan prinsip-prinsip di atas. Persiapan yang kita butuhkan adalah:

- a. menetapkan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan kepentingan ekonomi organisasi lembaga bisnis;
- b. mengeliminasi atau meminimalkan risiko pengambilan keputusan yang terburu-buru yang diambil berdasar kesepakatan;
- c. memastikan pihak-pihak yang terlibat memperoleh informasi mengenai perkembangan penting dan mendapatkan dukungan dari mereka atas posisi organisasi lembaga bisnis kita.

Sekarang kita memasuki pembahasan mengenai bagaimana menangani negosiasi agar prosesnya berjalan dengan baik. Untuk ini kita mengikuti apa

yang diuraikan Bovee dan Thill (1988). Namun sebelum itu, kedua pakar komunikasi bisnis ini mengingatkan kita satu hal yang amat penting, yakni: Negosiasi itu hasil belajar, bukan keterampilan bawaan. Artinya, negosiator itu dapat dilatih bukan dilahirkan. Oleh karena itu, kita perlu mengetahui antara cara menangani negosiasi secara sistematis. Untuk menangani negosiasi langkah pertama yang dilakukan adalah

- a. Ketahuilah apa yang Anda inginkan; sebelum Anda bernegosiasi tetapkan dulu tujuan Anda. Jika Anda sudah mengetahui apa yang diharapkan maka Anda dapat menjelaskan posisi Anda pada pihak lain.
- b. Selanjutnya, kerjakan pekerjaan rumah Anda; pendekatan-pendekatan dalam negosiasi selalu mensyaratkan adanya informasi yang menunjang posisi Anda. Misalnya, Anda mencoba meyakinkan seorang pegawai baru yang potensial agar mau menerima tawaran gaji pertama dari perusahaan Anda. Jika Anda tahu, dibandingkan dengan perusahaan lain membayar lebih rendah untuk pekerjaan yang sama maka Anda mempunyai landasan yang kokoh untuk mendukung posisi Anda.
- c. Perhitungkan kebutuhan orang lain; Anda akan lebih mudah mendapatkan apa yang diinginkan apabila orang lain pun merasa diuntungkan oleh Anda. Sebelum pertemuan cobalah mencari hal-hal yang mungkin dapat diterima oleh orang lain. Misalnya, apabila Anda membeli mobil baru ambillah dasar harga mobil sehingga Anda tahu biaya titik impas dealer mobil itu sehingga kita tidak menawar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- d. Carilah penyelesaian yang dapat diterima kedua belah pihak. Untuk itu, bukalah mata dan telinga, lalu ajukan pertanyaan yang kiranya bisa membantu Anda memahami orang lain. Usahakan terjadinya kompromi yang menghasilkan keuntungan bersama.
- e. Ketahui kekuatan dan kelemahan Anda. Dalam setiap negosiasi Anda terikat oleh keuntungan dan kerugian. Ketahuilah apa keuntungan dan kerugian tersebut. Cobalah pikirkan cara untuk meminimalkan kerugian dan memaksimalkan keuntungan serta siapkan hal-hal yang akan memperkokoh posisi Anda.
- f. Tolak tekanan yang menjebak Anda. Negosiator berpengalaman mengetahui bagaimana caranya untuk mendapatkan konsesi. Dalam hal ini, ada beberapa taktik berdagang yang harus disadari: (a) tekanan waktu, contoh: “obral besar ini hanya sampai besok”, (b) takut rugi,

- contoh “pembeli lain juga ingin mobil ini, tapi”, dan (c) usulan ekstrim, contoh: “gila bennneeeeer! Masa cuma nawar Rp10.000,00!” Terakhir,
- g. latihan. Bernegosiasi banyak kemiripannya dengan berakting. Lebih banyak berlatih, akan lebih baik penampilan Anda. Berdirilah di muka cermin, dan mainkan adegan tertentu. Praktikkan apa yang akan dikatakan. Pikirkan juga bagaimana Anda akan menanggapi tawaran dan taktik pihak lain.

4. Siasat Negosiasi

Dalam situasi yang tegang atau konflik, kadang-kadang kita sulit bisa mempengaruhi orang lain. Bahkan tidak jarang kita jadi frustrasi karena sikap kepala batu yang diperlihatkan lawan negosiasi kita. Ada perlawanan terhadap apa yang kita tawarkan. Untuk menghadapi keadaan seperti ini, ada siasatnya. Bersikaplah tenang dan santai agar dapat menghindarkan konfrontasi yang destruktif sehingga Anda pun tetap berada pada posisi yang rasional. Perhatikanlah siasat di bawah ini.

- a. *Tunjukkan pengertian Anda.* Kebanyakan orang biasanya merasa malu kalau bersikap emosional terutama dalam situasi bisnis. Orang merasa direndahkan saat Anda mengatakan, “Anda terlalu emosional”. Reaksi yang muncul akan berupa penolakan terhadap Anda dan titik pandang Anda. Cara terbaik untuk mengatasi hal ini adalah dengan menunjukkan simpati, tapi bukan berarti persetujuan, melainkan lebih merupakan pengertian dan pengalaman. Hal terpenting adalah bagaimana membuat orang lain lebih santai dan mau membicarakan kegelisahannya sehingga Anda berpeluang untuk menawarkan jaminan Anda.
- b. *Buatlah orang lain menyadari penolakannya.* Saat Anda memasuki situasi yang beku, Anda pasti segera tahu bahwa Anda tidak diterima oleh orang lain. Akan tetapi, Anda tidak sadar apa penyebabnya. Cara terbaik untuk mengatasi hal ini adalah Anda berbicara secara langsung mengenai penolakan tersebut, tetapi bukan dengan cara yang menuduh. Contoh: “Anda kelihatannya dingin terhadap usulan saya, apa ada yang salah dengan usulan ini?”. Pertanyaan singkat ini bisa mendorong orang lain mengungkapkan penolakannya.
- c. *Mengevaluasi keberatan-keberatan secara lebih fair.* Jangan hanya memperhatikan perkataan yang Anda ulang-ulang. Sebaiknya perhatian difokuskan kepada apa yang dikatakan dan ekspresi perasan orang lain. Buatlah orang lain lebih terbuka sehingga Anda bisa memahami alasan

penolakannya. Mungkin orang lain mengemukakan pendapat yang **dapat diterima. Jika** saran Anda menimbulkan persoalan bagi orang lain, Anda harus membicarakannya untuk meminimalkan permasalahan persahabatan tersebut.

Dalam situasi ini, jika Anda berupaya meyakinkan orang lain terhadap pandangan Anda, tahan dulu argumentasi sampai orang lain siap menerimanya. Keberhasilan meyakinkan orang lain, sebagian besar bergantung pada kerangka jiwa orang lain bukan pada argumentasi Anda. Anda tidak dapat beranggapan bahwa argumentasi yang kokoh akan terbukti dengan sendirinya. Hal terpenting Anda harus mengarahkan hal tersebut pada kebutuhan emosional orang lain.

Situasi negosiasi yang kita bahas di atas cenderung kepada gaya negosiasi menang-menang. Namun pada bagian awal kegiatan belajar ini, kita juga sudah membahas gaya negosiasi yang lain, yakni *bargaining* dan kompromi. Di bawah ini kita mencoba membandingkan karakteristik gaya negoisasi.

Karakteristik Gaya Negosiasi

"Bargaining"	Kompromi	"Win-Win"
Berorientasi untuk mengendalikan orang lain (kita lawan mereka)	Mengakui tidak mungkin mengendalikan pihak lain	Berorientasi pada persoalan yang ada (kita lawan persoalan)
Keberhasilan pihak lain dipandang sebagai kekalahan pihak lain	Mengakui keterkaitan antara tujuan seseorang dan kepuasan pihak lain	Keuntungan bersama dipandang dapat dicapai
Argumentasi mengarah kepada polarisasi	Masing-masing pihak menerima posisi lawannya sekalipun dengan segan	Mencari berbagai pendekatan untuk meningkatkan peluang mencapai persetujuan
Masing-masing pihak hanya memandang persoalan dari sudut pandangnya sendiri	Pemahaman parsial atas posisi pihak lain	Masing-masing pihak saling memahami sudut pandangnya
Pendekatan jangka pendek hanya terfokus secara	Mengakui kebutuhan akan hasil	Pendekatan jangka panjang untuk menjaga hubungan

"Bargaining"	Kompromi	"Win-Win"
langsung pada persoalan Hanya diupayakan kepada penyelesaian persoalan	Terfokus pada penyelesaian persoalan	baik Persoalan tugas dan hubungan baik tetap dipertimbangkan

Sumber: Adler dan Elmhurst (1996).

Negosiasi menang-menang memang sangat ideal karena masing-masing pihak menjadi pemenang. Namun, janganlah kita berpikir karena ini situasi yang ideal dalam negosiasi maka hal ini tidak dapat dicapai dalam kenyataan. Kita bisa melihat sebuah hasil penelitian yang dilakukan terhadap enam perusahaan yang menggunakan gaya pemecahan persoalan yang berbeda. Penelitian ini menemukan bahwa dua perusahaan yang menggunakan pendekatan menang-menang dalam menyelesaikan persoalan menunjukkan kinerja yang amat baik dibandingkan dengan empat perusahaan lain yang tidak menggunakan gaya "menang-menang".

Untuk menjalankan gaya negosiasi menang-menang ini tentu ada langkah-langkahnya yang tersendiri. Pada bagian selanjutnya dari kegiatan belajar ini kita akan memfokuskan diri pada pendekatan menang-menang dalam negosiasi.

5. Langkah-langkah Negosiasi Menang-menang

Ada 5 langkah yang ditempuh untuk menjalankan negosiasi "menang-menang ini, yakni berikut ini.

- a. *Mengidentifikasi kebutuhan kedua belah pihak.* Kunci untuk mencapai hal ini kita mesti menghindari pengambilan posisi yang polaristik (memperdebatkan cara), tetapi lebih baik kita mengidentifikasi tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Untuk mengidentifikasi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan mengajukan 2 pertanyaan, yaitu (1) mengapa kita berempati dan mengapa persoalan tersebut penting juga bagi orang lain. Jawablah pertanyaan tersebut sehingga akan memuaskan pihak lain. (2) tanyakan mengapa kita tidak berempati; cobalah temukan apa yang membuat pihak lain tak mau menyesuaikan diri dengan keinginan kita. Kemudian, cobalah temukan jawabannya untuk mengurangi keberatan-keberatan tersebut. Hal terpenting dalam mengidentifikasi kebutuhan tadi adalah identifikasi kebutuhan personal,

kebutuhan dipahami orang lain, kebutuhan dihargai dan dihormati orang lain, dan kebutuhan bekerja sama dengan pihak lain.

- b. *Urun rembug menyusun kemungkinan penyelesaian.* Pada tahap ini, dicari dan dikembangkan sejumlah penyelesaian yang mungkin dapat memuaskan setiap kebutuhan masing-masing pihak Kunci keberhasilan pada tahap ini adalah menghindari untuk mengevaluasi kemungkinan penyelesaian berdasarkan waktu. Kita dapat mempertimbangkan kualitas masing-masing gagasan, tetapi pada tahap ini yang perlu kita pertimbangkan adalah kuantitas gagasan.
- c. *Evaluasi alternatif penyelesaian.* Inilah saat untuk memutuskan penyelesaian mana yang paling menjanjikan Selama dalam tahapan ini kita harus tetap berpikir dan bekerja secara kritis atas setiap jawaban yang memuaskan kebutuhan masing-masing pihak. Oleh karena kerja sama hanya akan berlangsung jika masing-masing pihak merasa terpuaskan oleh penyelesaian tersebut.
- d. *Implementasi penyelesaian.* Setelah rencana terbaik dipilih, pastikan setiap orang memahaminya, berikan peluang kepada masing-masing pihak untuk mencobanya.
- e. *Tindak lanjut penyelesaian.* Sebagai apa pun sebuah rencana pastilah membutuhkan revisi ketika diterapkan dalam tindakan. Setelah sampai batas waktu tertentu, rencana tadi agar disesuaikan dengan pihak-pihak lain dan bicarakan pula bagaimana penyelesaian tadi dapat dijalankan Jika diperlukan, kembalilah ke langkah awal tadi. Identifikasi lagi kebutuhan-kebutuhan yang tetap tidak memuaskan masing-masing pihak. Lalu ulangi lagi langkah-langkah seperti yang diuraikan di sini.

Meskipun negosiasi menang-menang merupakan gaya yang terbaik dan bisa memberikan kepuasan pada masing-masing pihak, tetapi tidak setiap situasi negosiasi selalu menggunakan gaya menang-menang ini Adakalanya kita juga perlu menggunakan gaya bargaining. Apalagi pihak lain berupaya untuk mendominasi dan tidak menunjukkan sikap bekerja sama. Di bawah ini ada tabel yang menunjukkan, kapan kita menggunakan gaya bargaining dan kapan kita menggunakan gaya menang-menang.

Pilihan Gaya Negosiasi

Pendekatan Bargaining	Pendekatan Menang-menang
Saat terjadinya konflik kepentingan antara Anda dan pihak lain	Saat Anda dan pihak lain memiliki kesamaan kepentingan
Saat pihak lain memaksakan untuk menggunakan pendekatan kalah menang	Saat pihak lain ingin mempertimbangkan pendekatan menang-menang
Saat Anda tidak memerlukan lagi hubungan yang harmonis dalam jangka panjang	Saat hubungan yang harmonis dan berlanjut amat dipentingkan
Saat Anda merasa cukup kuat	Saat Anda berada dalam posisi yang lemah atau kekuatan Anda serta dengan lawan Anda

Sumber: Adler dan Elmhurst (1996).

Setelah Anda mengetahui dua pendekatan tersebut, tentu Anda akan merasa bahwa sebagai negosiator harus memilih pendekatan atau gaya mana yang akan dipergunakan dalam proses negosiasi. Pilihannya, biasanya, hanya dua yakni pendekatan *bargaining* atau “menang-menang” karena kedua pendekatan inilah yang bisa memberikan hasil bagi kita. Serasional apa pun kita, tentu akan menghindari gaya atau pendekatan “kalah-kalah” karena dengan pendekatan tersebut berarti masing-masing pihak tidak mendapatkan apa-apa. Hanya kerugian yang diderita keduanya. Atau dalam peribahasa kita diungkapkan dengan, “yang kalah jadi abu dan yang menang jadi arang”.

Uraian di bawah ini lebih memerinci apa yang sudah dijelaskan dalam tabel di atas yang membandingkan pendekatan *bargaining* dan “menang-menang” berdasarkan karakteristik sebagai berikut.

- a. *Kerja sama vs kompetisi*. Pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi *bargaining* memandang pihak lain sebagai lawan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa kemenangan satu pihak berarti kekalahan pada pihak lain. Sedangkan, negosiator yang menggunakan “menang-menang” memandang pihak lawan sebagai mitra kerja sama. Mereka yakin, pendekatan “menang-menang” memungkinkan kedua belah pihak mendapatkan apa yang diinginkan. Untuk mengetahui apakah pihak lain itu mitra atau lawan, jawabannya akan dapat muncul dengan sendiri yang bergantung kepada cara Anda memperlakukan orang lain. Jika Anda memperlakukan orang lain sebagai musuh maka orang lain pun akan berperilaku sebagai musuh. Sebaliknya, apabila Anda bekerja sama

dengan pihak lain maka orang lain pun akan berperilaku sama. Sekalipun demikian, adakalanya kita dihadapkan pada saat-saat atau situasi kerja sama yang tidak realistis. Anda **memaksakan untuk** bekerja sama maka Anda berada pada pihak yang kalah dan dimanfaatkan oleh pihak lain.

- b. *Kekuatan vs kepercayaan*. Kekuatan adalah istilah untuk permainan bargaining. Ketakaan salah satu pihak akan dimanfaatkan pihak lainnya. Dalam situasi “menang-menang” masing-masing pihak tidak mengambil keuntungan dari pihak lain. Kekuatan digantikan dengan kepercayaan.
- c. *Distorsi komunikasi vs keterbukaan*. Dalam situasi ini mungkin saja membenarkan kebohongan. Negosiator yang melakukan bargaining mungkin saja menahan atau membesar-besarkan informasi bahkan menggeletak. Sebagai contoh mungkin saja Anda mengingkari atau mengeluhkan harga yang harus Anda bayar dengan tujuan untuk mendapat konsesi dan Anda bertindak dingin terhadap tawaran dengan harapan Anda mendapatkan keuntungan. Dalam situasi “menang-menang”, kejujuran merupakan segalanya. Kedua pihak saling membuka kartu.
- d. *Egois vs kepentingan bersama*. Biasanya *dalam bargaining* masing-masing pihak terfokus pada tujuannya. Pihak-pihak yang terlibat baru akan menyatakan dasar pikirannya jika dipaksa. Sedangkan dalam pendekatan “menang-menang masing-masing pihak secara terbuka mendengarkan pihak lain dan memahami posisi masing-masing. Untuk **selanjutnya saling membantu** agar mencapai kepuasan bersama.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Pilih gaya negosiasi mana yang paling tepat untuk situasi di bawah ini dan berikan juga penjelasannya.

- 1) Atasan Anda meminta Anda bekerja pada hari libur. Sedangkan pada saat yang sama Anda sudah berencana untuk berlibur bersama keluarga.
- 2) Anda merasa tidak puas atas pergantian jam kerja yang ditetapkan oleh bagian personalia.

- 3) **Anda ingin** menyewa ruangan kantor untuk usaha kecil yang baru Anda buka. Akan tetapi, Anda minta potongan harga 5-10% dari tarif sewa yang tercantum dalam iklan.
- 4) Anda ingin tambahan waktu untuk melengkapi tugas yang sangat rumit dari atas Anda.

Petunjuk Jawaban Latihan

Jika menemui kesulitan, jangan segan-segan untuk mendiskusikannya dengan teman atau Tutor Anda atau Anda ulangi kembali membaca materi Kegiatan Belajar 3.



RANGKUMAN

Dalam menjalankan teknik negosiasi kita mengenal 4 pendekatan, yakni bargaining, kompromi, kalah menang dan menang menang. Namun yang paling ideal dalam kegiatan bisnis adalah negosiasi yang berorientasi pada situasi menang-menang". Oleh karena selain berorientasi terhadap pemecahan masalah, juga berorientasi pada terpenuhinya kepuasan kedua belah pihak dan tercipta dan terpelihara hubungan jangka panjang yang harmonis. Dalam "menang-menang" pihak lain tidak dipandang sebagai lawan melainkan sebagai mitra bisnis.

Akan tetapi, tidak setiap situasi memungkinkan kita untuk melakukan negosiasi yang berorientasi pada situasi "menang-menang". Ini terjadi manakala terjadi konflik kepentingan dengan pihak lain dan pihak lain berupaya menggunakan pendekatan negosiasi kalah-menang". Selain itu, hubungan harmonis jangka panjang tidak diperhitungkan dan jika kita merasa cukup kuat untuk melakukan *bargaining*.

Pilihan terhadap pendekatan dan gaya negosiasi bergantung pada situasi yang dapat dikelompokkan dalam 4 kategori:

1. kerja sama vs kompetisi;
2. kekuasaan vs kepercayaan;
3. distorsi komunikasi vs keterbukaan;
4. egois vs kepentingan bersama.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kemampuan melakukan negosiasi merupakan kemampuan
 - A. bawaan
 - B. hasil belajar
 - C. orang dengan zodiak tertentu
 - D. miliki para politisi

- 2) Salah satu prinsip penting negosiasi adalah
 - A. pemilikan otoritas
 - B. kemampuan mempengaruhi
 - C. pemilikan pengetahuan umum
 - D. kemampuan berbicara

- 3). Sikap tegas dalam negosiasi berarti membuat kita harus
 - A. tidak tunduk pada orang lain
 - B. memaksa orang mengikuti pandangan kita
 - C. berempati
 - D. menjabarkan pandangan orang lain

- 4) Dalam negosiasi kita dapat memanfaatkan kaukus. Arti kaukus adalah
 - A. kelompok masyarakat
 - B. kelompok kecil informal
 - C. kelompok kecil formal
 - D. kelompok yang bernegosiasi

- 5) Pengaturan tempo amat penting dalam negosiasi. Salah satu caranya adalah dengan
 - A. tidak ada batas waktu negosiasi
 - B. waktu disesuaikan dengan jam kerja
 - C. mengulur waktu negosiasi hingga larut malam
 - D. A, B, dan C benar

- 6) Dalam menangani negosiasi, hal terpenting yang perlu kita ingat adalah
 - A. tujuan negosiasi
 - B. waktu negosiasi
 - C. tempat negosiasi
 - D. informasi negosiasi

- 7) Dalam gaya negosiasi *bargaining*, kita berorientasi untuk
- A. mengendalikan orang lain
 - B. mengendalikan diri sendiri
 - C. mengendalikan agenda negosiasi
 - D. mengendalikan isi pembicaraan
- 8) Dalam gaya negosiasi kompromi, pemahaman kita atas orang lain bersifat
- A. utuh
 - B. menyeluruh
 - C. parsial
 - D. tidak ada
- 9) Dalam negosiasi "menang-menang", kita berorientasi pada
- A. pemecahan masalah
 - B. lawan negosiasi
 - C. sikap lawan negosiasi
 - D. hubungan baik dengan lawan negosiasi
- 10) Pertimbangan pada penyelesaian masalah dan pemeliharaan hubungan baik ada pada gaya negosiasi
- A. *bargaining*
 - B. kompromi
 - C. kolaborasi
 - D. *win-win*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) D
- 3) A
- 4) C
- 5) A
- 6) C
- 7) D
- 8) A

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) A
- 5) D
- 6) A
- 7) A
- 8) B

Tes Formatif 3

- 1) B
- 2) B
- 3) C
- 4) B
- 5) B
- 6) A
- 7) A
- 8) C
- 9) A
- 10) C

Daftar Pustaka

- Adler, Ronlad B. dan Jeanne Marquardt Elmhurst. (1996). *Communicating at Work: Principles and Practices for Business ard Professions*. 5th Ed. New York: McGrawHill.
- Bovee, Courtland L., dan John V. Thill. (1989). *Communication Business Today*. New York: McGrawHill Coy Inc.
- Kesali, Rhenald. (1994). *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya d Indonesia*. Jakarta: Grafitipers.
- Lesly, Philip (ed.). (1991). *Handbook of Public Relations and Communications*. 4th Ed. Chicago: Probus Publishing Coy.
- Windwhuttle, Herta A. dan Elizabeth Winschuttle. (1988). *Writing, Researching Communicating, Communication Skills for The Information Age*. Sydney: McGrawHill Book Coy.

Kembali Ke Daftar isi