

NEGO KAYAK PRO!

DEAL⁺ —TANPA— 'drama'

**Negosiasi Modern untuk Procurement, Sales,
dan Pemimpin Bisnis
Kesepakatan Tanpa Mengorbankan
Margin, Relasi, dan Keberlanjutan**

Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-29

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA 'drama'.

Negosiasi Modern untuk Procurement, Sales, dan
Pemimpin Bisnis Kesepakatan Tanpa Mengorbankan
Margin, Relasi, dan Keberlanjutan



Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-29

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

PT Mitra Prima Produktivitas

NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA ‘drama’.

Negosiasi Modern untuk Procurement, Sales, dan
Pemimpin Bisnis Kesepakatan Tanpa Mengorbankan
Margin, Relasi, dan Keberlanjutan

Penulis: Wawang Sukmoro

Cover, editing, layout: Lia & Wawang

Picture & illustration:

www.CANVA.com & www.FREEPIK.com

Subscription purchase:

mitraprimaproduktivitas@gmail.com

Ukuran buku: A5, 148 x 210 mm
340 halaman

ISBN e-book: Dalam Proses Pengurusan ISBN (PDF)

Diterbitkan oleh:

PT Mitra Prima Produktivitas
Kabupaten Bekasi, Jawa barat.
cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seijin tertulis dari penulis dan penerbit. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Demi menghormati hak cipta, mohon untuk buku ini tidak difotokopi atau diperbanyak tanpa seijin dari Penulis dan Penerbit.

Copyright (c) Wawang Sukmoro, 2025

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, kesehatan, dan kesempatan yang terus diberikan hingga karya ini dapat terselesaikan. Selawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para sahabat beliau yang menjadi teladan sejati dalam memimpin dengan hati dan keteladanan.

Alhamdulillah, dengan penuh rasa syukur saya telah menyelesaikan penulisan buku ke-29 berjudul **"NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA drama". *Negosiasi Modern untuk 'Procurement', 'Sales', dan Pemimpin Bisnis: Kesepakatan Tanpa Mengorbankan Margin, Relasi, dan Keberlanjutan***".

Buku ini lahir dari perjalanan belajar yang panjang, berasal dari ruang kelas, ruang rapat, ruang pendampingan, ruang diskusi, dan juga dari banyak pengalaman nyata yang mengajarkan saya bahwa negosiasi bukan sekadar soal bicara, tetapi soal cara berpikir, cara bersikap, dan cara menjaga hasil agar benar-benar bisa dijalankan.

Terima kasih yang paling tulus saya sampaikan kepada istri tercinta dan anak-anak saya. Kalian adalah tempat saya pulang, tempat saya dikuatkan, dan alasan saya terus belajar, bertumbuh, serta menyelesaikan setiap halaman dengan hati yang lebih tenang.

Di tengah kesibukan, target, perjalanan, dan proses menulis yang sering menyita energi, dukungan, doa, pengertian, dan kehangatan kalian selalu menjadi kekuatan yang tidak tergantikan.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada sahabat-sahabat baik di **Bincang Supply Chain**. Percakapan, pertukaran gagasan, sudut pandang, dan semangat berbagi yang terus hidup di dalam komunitas ini telah banyak memperkaya cara saya melihat dunia 'supply chain', bisnis, dan tentu saja negosiasi. Dari ruang diskusi seperti inilah saya semakin yakin bahwa ilmu yang baik akan menjadi jauh lebih bernilai ketika dibagikan, diperdebatkan secara sehat, lalu dipertajam bersama.

Ucapan terima kasih yang besar juga saya sampaikan kepada para klien pelatihan, peserta pendampingan, dan mitra konsultasi yang telah memberi kepercayaan untuk berjalan bersama dalam pembelajaran **'Negotiation Skill'** untuk modul procurement, sales, marketing, commercial, maupun fungsi-fungsi internal lainnya. Dari berbagai proses itulah saya melihat secara nyata bahwa negosiasi yang baik bukan hanya membantu orang mencapai kesepakatan, tetapi juga membantu organisasi menjaga profitabilitas, memperkuat pertumbuhan bisnis, melindungi margin, dan membangun relasi kerja yang lebih sehat. Banyak pelajaran di buku ini juga lahir dari interaksi, tantangan, pertanyaan, dan pengalaman lapangan yang saya jumpai bersama Anda semua.

Saya percaya, setiap buku pada akhirnya bukan hanya milik penulisnya. Ia juga milik orang-orang yang ikut membentuk isi pikirannya, memperluas pengalamannya, dan menguatkan langkahnya sampai tulisan itu selesai.

Sebab itu, buku ini saya persembahkan dengan rasa hormat, terima kasih, dan doa yang tulus untuk semua pihak yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini.

Semoga buku ini memberi manfaat, menambah kejernihan dalam berpikir, dan membantu semakin banyak profesional menjalani negosiasi dengan lebih dewasa, lebih kuat, dan tentu saja tanpa 'drama'.

Bekasi, 11 Maret 2026

Salam produktivitas dan Happy Ber-NEGOSIASI!

Wawang Sukmoro

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

Sample Pengurusan ISBN



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, setelah gagasan buku ini mulai bertumbuh sejak tahun 2022, pada Maret 2026 akhirnya ia dapat hadir dalam bentuk yang utuh di hadapan pembaca.

Dengan penuh rasa syukur saya menyampaikan bahwa **buku ke-29** berjudul: **“NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA ‘drama’. Negosiasi Modern untuk ‘Procurement’, ‘Sales’, dan Pemimpin Bisnis: Kesepakatan Tanpa Mengorbankan Margin, Relasi, dan Keberlanjutan”** pada akhirnya terbit.

Buku ini lahir dari kegelisahan yang sangat dekat dengan dunia kerja: mengapa begitu banyak negosiasi yang seharusnya menghasilkan kejelasan justru berakhir dengan ketegangan dan konflik setelah rapat selesai. Di atas meja semuanya tampak baik-baik saja, tetapi di lapangan masalah mulai bermunculan—eksekusi tersendat, relasi memburuk, dan margin bocor.

Saya menulis buku ini bukan untuk mengajarkan cara menekan atau memanipulasi pihak lain. Buku ini ditulis untuk mengajak kita melihat negosiasi secara lebih dewasa, profesional, dan manusiawi. Dalam pengalaman saya, negosiasi yang kuat bukanlah negosiasi yang membuat satu pihak tampak menang besar dan pihak lain tertekan. Negosiasi yang kuat adalah negosiasi yang menghasilkan keputusan yang jelas, adil, dan benar-benar dapat dijalankan.

Di dalam buku ini, Anda akan diajak berjalan secara bertahap. Kita mulai dari fondasi paling dasar: memahami bahwa negosiasi terjadi setiap hari, termasuk di dalam organisasi sendiri, bukan hanya di hadapan pelanggan atau pemasok. Dari sana kita masuk ke akar persoalan—mengapa banyak negosiasi berubah menjadi ‘drama’, dan bagaimana mengenali pola-pola yang membuat percakapan menjadi keruh.

Salah satu gagasan utama dalam buku ini adalah perubahan dari 'DRAMA' menuju 'DEAL+'. 'DRAMA' menggambarkan situasi ketika negosiasi dipenuhi ego, tekanan, asumsi yang kabur, dan keputusan yang rapuh.

Sebaliknya, 'DEAL+' adalah kesepakatan yang lebih matang: jelas arahnya, sehat prosesnya, kuat logikanya, serta dijaga oleh kompas etika dan integritas. Tanda "+" di sini penting, karena ia mengingatkan kita bahwa kesepakatan yang baik tidak cukup hanya menguntungkan, tetapi juga harus patut, bersih, dan bertanggung jawab.

Melalui buku ini, saya berharap semakin banyak profesional dapat menjalani negosiasi dengan lebih tenang, lebih kuat, dan tentu saja tanpa 'drama'.

Bekasi, 11 Maret 2022

Salam Produktivitas! Dan Happy Ber-NEGOSIASI!

Wawang Sukmoro

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant





**Wawang
Sukmoro**



jagokaizen



**@wsukmoro
@jago.kaizen**



**cs@tulipmpp.com
+62 816 729 301**

www.jagokaizen.com



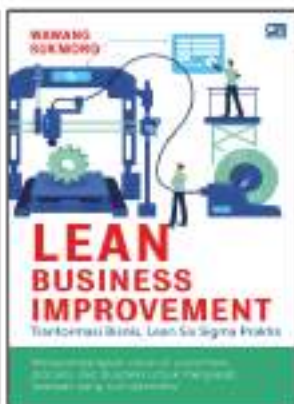
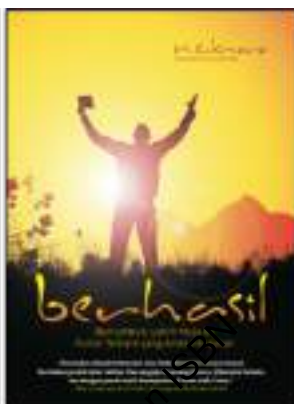
DOWNLOAD

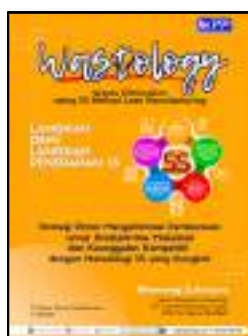
www.jagokaizen.com

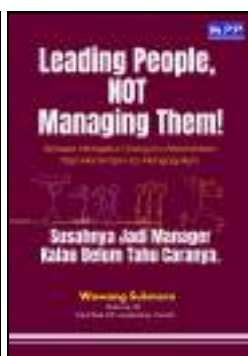
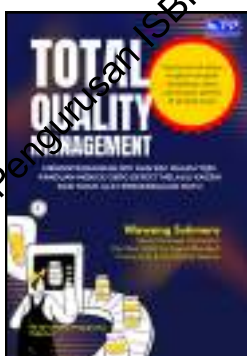


Blog Articles

<https://bit.ly/ebookgratisjagokaizen>









Sample Pengurusan ISBN



DOWNLOAD

www.jagokaizen.com

Blog Articles



Buku ke-25 Wawang Sukmoro

<https://bit.ly/ebookgratisjagokaizen>

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	v
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xvii
Pendahuluan	1
• Negosiasi Profesional Tanpa Drama	
• Negosiasi Itu Naluri	
BAB 1 NEGOSIASI LINTAS FUNGSI	16
• Jeruk Bali dan Keputusan Terlalu Cepat	
• Negosiasi Itu Terjadi Setiap Hari	
• Negosiasi Bukan Sekadar Tawar-Menawar	
• Posisi Bukan Kepentingan	
• Negosiasi Lintas Fungsi Menuntut Keseimbangan	
• Ukuran Menang Harus Lebih Dewasa	
• Dua Sisi Meja, Satu Tujuan yang Lebih Besar	
• Refleksi: Gaya Anda dalam Bernegosiasi	
• Daftar Periksa Pemahaman Bab	
BAB 2 DEAL TANPA DRAMA DI DUNIA NYATA	36
• Drama Negosiasi Tidak Lahir Dari Niat Buruk	
• Teknik Bukan Kosmetik	
• Drama Bukan Karena Orang Jahat, Melainkan Karena Sistem	
• Tiga Sumber Drama: Target, Ego, dan Kriteria yang Kabur	
• Tiga Pertanyaan Mendasar Sebelum Bernegosiasi	
• Satu Kapal, Beda Kompas	
• Menang di Meja, Kalah di Lapangan	
• 'Mindset' dan Emosi Merupakan Akar yang Tidak Terlihat	
• Deal Kuat Harus Tahan Uji Waktu	
• Contoh Drama Negosiasi di Dunia Kerja	
• Daftar Periksa "Sinyal Drama" dalam Negosiasi	

DAFTAR ISI

BAB 3 MENANG TANPA MENGORBANKAN	52
• Ketika Definisi “Menang” Terlalu Sempit • Definisi Menang Versi Profesional • Kapan 'Win-win' Bukan Sekadar Slogan? • Negosiasi sebagai Penciptaan Nilai • Kenapa Kesepakatan Lebih Penting daripada Kemenangan? • Beda Peran, Beda Definisi Nilai • Kemenangan Tanpa Etika adalah Biaya Masa Depan • Contoh Negosiasi di Dunia Bisnis • Daftar Periksa Negosiasi 'Win-Win'	
BAB 4 TAHAPAN DAN PROSES NEGOSIASI	71
• Memahami Tahapan Negosiasi • 'Best Practices' 7 Tahapan Negosiasi • (1) Pra-Persiapan • (2) Persiapan • (3) Pertukaran Informasi • (4) Tawar-Menawar • (5) Kesepakatan • (6) Eksekusi • (7) Paska Negosiasi • Daftar Periksa Pemahaman Tahapan Negosiasi	
BAB 5 BATNA, ZOPA, DAN RESERVATION POINT	122
• Di 'MacWorld' Saat 'Apple' Berhadapan dengan 'Microsoft' • Dari 'Apple' dan 'Microsoft' ke Meja Kerja Kita • Mengendalikan Iklim, Bukan Emosi • Memahami 'BATNA', Alternatif yang Memberi Keberanian • Menetapkan 'Reservation Point' Sebagai Batas Rasional • Membaca 'ZOPA', Realitas di Tengah • Menjaga Margin dari Sisi 'Sales'	

DAFTAR ISI

- 'BATNA' – 'ZOPA' – 'Boundary Canvas'

BAB 6 PRINSIP NEGOSIASI TANPA 'DRAMA' 143

- Dansa Pengikat Persemakmuran
- DEAL itu Perlu Ilmu
- Pisahkan Orang Dari Masalah
- Kepentingan vs posisi
- Ciptakan Opsi Sebelum Menentukan Angka
- Kriteria Objektif Pengaman Drama
- Bahasa Tegas yang Tetap Beradab
- Membangun 'TRUST' Tanpa Menjadi Naif

BAB 7 FRAMEWORK UTAMA 'DRAMA' KE 'DEAL+' 162

- 'DRAMA' Inflor Takata
- Mengapa Kerangka Lebih Penting daripada Sekadar Teknik
- Pola Masalah yang Membuat Negosiasi Menjadi Keruh
- D: 'Define the Outcome', Lebih dari Harga
- R: 'Read the Playing Field', Kekuatan, Otoritas, Urgensi, dan 'KPI'
- A: 'Align Value & Criteria', Menyatukan Nilai dan Kriteria Objektif
- M: 'Move with Options', Bergerak dengan Paket, Skenario, dan 'Trade-off'
- A: 'Anchor the Agreement', Menambatkan Kesepakatan ke Eksekusi
- Menang Tanpa Menekan, dengan Pagar 'PLUS'
- Daftar Periksa 'DRAMA' → 'DEAL+'
- 'DRAMA→DEAL+' One-Page 'Canvas'

BAB 8 PERSIAPAN YANG MENGUBAH HASIL 183

- Persiapan Merupakan Awal Segala Hal
- Beda Negosiator Pro Dan Orang Nekat

DAFTAR ISI

- Data Minimum Wajib Bagi 'Procurement'
- Data Minimum Wajib Bagi 'Sales'
- Memetakan Variabel Negosiasi
- Rencanakan Konsesi dan Pertukarannya
- Checklist 30 Menit Sebelum Negosiasi Dimulai

BAB 9 Metoda 'SPIN' dan 'Consultative' NEGOSIASI 197

- Kedatangan Microsoft Ke Yahoo
- Mengapa Pertanyaan Lebih Kuat Daripada Argumen
- Tiga Kendali Percakapan
- 'SPIN' untuk Negosiasi
- Pertanyaan untuk 'Procurement'
- Pertanyaan untuk 'Sales'
- Pertanyaan untuk Negosiasi Internal
- Cara Memuat 'Konsesi' untuk Membangun 'Konsensus'
- 'MESO', 'Multiple Equivalent Simultaneous Offers'
- Frasa Tanya Elegan Untuk Situasi Sulit
- Mini Daftar Periksa 'SPIN' & 'CONSULTATIVE'

BAB 10 MEMBANGUN NILAI DARI "DISKON" KE "VALUE" 216

- 'Nilai' Lebih Untung Daripada 'Diskon'
- Canda Diskon Dalam Negosiasi
- Mengungkap 'Value drivers'
- 'TCO' Sebagai Senjata Elegan 'Procurement'
- 'Value Equation' Senjata 'Sales'
- Kriteria Objektif 'Benchmark', 'SLA', dan Standar
- 'Reframing Scripts' Mengubah Basis Pembicaraan
- Mengunci 'Value' Sejak Pembuka Negosiasi
- 'Value' Harus Hidup di Eksekusi
- Matriks 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE'
- Mini Daftar Periksa Peta 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE'

DAFTAR ISI

BAB 11 KOMPAS ETIKA & INTEGRITAS

DALAM NEGOSIASI 238

- Etika dan Integritas itu Persoalan Berat
- Etika Adalah Strategi Bisnis
- Jebakan Dilema Abu-Abu
- Jujur Tanpa Membuka Semua Kartu
- Cara Cepat Menilai Keputusan dengan 'PLUS Filter'
- 'Stakeholder Impact Assessment'
- Cara Menolak Jalan Pintas Secara Elegan
- Integritas Adalah Aset Karier
- Mini Daftar Periksa 'DEAL PLUS'

BAB 12 MENANG TANPA BERDEBAT 257

- Spektrum Layanan 'Streaming' Disney
- Beberapa Penawaran Pada Nilai Setara
- Aturan Emas 'MESO'
- Membangun Tiga Paket Setara
- Membaca Preferensi Lawan dari Respons Mereka
- Contoh 'MESO' untuk 'Procurement'
- Contoh 'MESO' untuk 'Sales'
- Batas 'Meso': Etika dan Manipulatif
- Pembelajaran Mini dan Alat Memahami 'MESO' untuk Persiapan Negosiasi

BAB 13 SENI KONSESI YANG TERKENDALI 273

- Kejelasan Awal Mengikis Drama di Ujung
- Mengapa Konsesi Sering Merusak 'Margin' Tanpa Disadari
- Prinsip Utama: 'Give Only if You Get'
- Kecil Menuju Sedang, Lalu Besar
- Konsesi Non-Harga yang Lebih Aman untuk Bisnis
- Cara Meminta Konsesi Balik Tanpa Merusak Relasi
- Cara Menolak Tanpa Memutus Hubungan

DAFTAR ISI

- Konsesi yang Terlihat Wajar Hari Ini Bisa Jadi Masalah Besok
- Contoh 'Concession Log' Sederhana

BAB 14 NEGOSIASI INTERNAL DAN

'DEAL GOVERNANCE' 288

- Satu Suara Mulai dari Dalam
- Drama Internal Ini Paling Sering Terjadi
- Protokol Beda Pendapat
- yang Menyelamatkan 'DEAL'
- Peta 'Stakeholder' untuk Negosiasi Internal
- Lima Langkah Menjaga Kesehatan 'DEAL' pada Fase Eksekusi
- Cara Memimpin Rapat 'DEAL Internal'
- Sebelum Bertemu Pihak Eksternal
- Siapa Memutus Apa, Berdasarkan Kriteria Apa?
- Kontrak dan 'SLA' Bukan Sekadar Legalitas
- Tanpa Ritme, 'DEAL' Mudah Retak
- Penyelesaian Konflik dan Eskalasi
- 'DEAL' Kuat Adalah 'DEAL' yang Bisa Dijalankan
- Daftar Periksa Pemahaman

BAB 15 Dari 'DRAMA' ke 'DEAL+' yang Dewasa 312

PENUTUP: Negosiasi yang Dewasa

itu Menenangkan 320

Daftar Pustaka 327

Lampiran 331

Tentang Penulis 337



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

PENDAHULUAN

LAHIR DAN HADIR SEBAGAI NEGOSIATOR



*Kita Semua Lahir dengan Kemampuan Bernegosiasi, tetapi
Hanya Sedikit yang Mengasahnya Menjadi Keahlian*



Negosiasi Profesional Tanpa Drama

Perjalanan saya mempelajari dunia negosiasi dimulai cukup lama. Pada 1998, saya pertama kali mengikuti pelatihan 'Negotiation Skills'. Beberapa tahun kemudian, pada 2002, saya kembali memperdalamnya melalui program 'Mastering Negotiation'.

Saat itu saya belum sepenuhnya menyadari bahwa dua pengalaman belajar tersebut akan menjadi bekal penting dalam perjalanan profesional saya.

Seiring waktu, saya menjalani berbagai peran, mulai dari 'operation manager', 'commercial general manager', hingga 'R&D director'. Dalam berbagai posisi itu, saya melihat satu pola yang terus berulang: keputusan penting hampir tidak pernah lahir sendirian. Ia lahir dari percakapan, perbedaan sudut pandang, tarik-menarik kepentingan, dan kebutuhan untuk menemukan titik temu. Itulah negosiasi.

Pengalaman itu semakin terasa ketika saya menulis dua buku sebelumnya, yaitu *Essential Procurement Skill* (buku ke-12, 2022) dan *Becoming Procurement Manager* (buku ke-17, 2023). Dari sana semakin jelas bahwa negosiasi bukan hanya milik satu profesi tertentu. Ia hadir di meja rapat, di pembahasan target, di diskusi anggaran, di kontrak bisnis, dan di hampir setiap keputusan penting.

Tetapi saya juga melihat hal yang lain: banyak negosiasi tidak gagal karena kurang niat baik, melainkan karena cara berpikirnya belum tepat. Dari pengamatan itulah buku ini lahir.

Dalam praktik sehari-hari, negosiasi masih sering dipahami terlalu sempit. Banyak orang menganggap negosiasi hanyalah urusan tawar-menawar harga. Siapa paling keras menekan dianggap menang. Siapa paling banyak memberi dianggap kalah. Cara pandang seperti ini terlihat tegas, tetapi sering dangkal.

Masalahnya, kesepakatan yang lahir dari pola pikir sempit sering tidak kuat ketika dijalankan. Harga mungkin tercapai, tetapi hubungan kerja memburuk. Diskon mungkin didapatkan, tetapi kualitas menurun. Keputusan mungkin terlihat cepat, tetapi biayanya justru muncul belakangan dalam bentuk konflik, keterlambatan, atau kerusakan kepercayaan.

Karena itu, persoalan negosiasi sesungguhnya bukan hanya soal teknik bicara. Ia menyentuh cara berpikir, cara membaca kepentingan, cara menetapkan kriteria objektif, serta kemampuan menjaga keseimbangan antara hasil bisnis, relasi, risiko, dan integritas profesional.

Buku ini menawarkan cara pandang yang lebih dewasa terhadap negosiasi. Negosiasi bukan duel. Negosiasi adalah proses merancang keputusan yang bisa dijalankan.

Tujuannya bukan sekadar memenangkan argumen atau menekan angka. Tujuan yang lebih penting adalah menghasilkan kesepakatan yang kuat, adil, dan tahan uji dalam pelaksanaan. Karena itu, buku ini menggunakan pendekatan sederhana tetapi praktis: mengubah pola 'DRAMA' menjadi 'DEAL+'.

'DRAMA' menggambarkan negosiasi yang penuh ego, tekanan emosi, asumsi yang kabur, dan keputusan yang rapuh. Sebaliknya, 'DEAL+' menggambarkan kesepakatan yang tidak hanya selesai di atas kertas, tetapi juga punya fondasi nilai, kesiapan eksekusi, dan tanggung jawab profesional. Tanda "+" dalam 'DEAL+' menunjukkan bahwa kesepakatan yang baik harus melewati filter nilai yang saya sebut sebagai 'PLUS': kompas etika dan integritas agar keputusan bisnis tetap sehat, layak, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan pendekatan ini, negosiasi tidak lagi menjadi arena yang melelahkan, tetapi menjadi proses profesional yang lebih jernih, lebih manusiawi, dan lebih kuat hasilnya.

'DRAMA' menggambarkan negosiasi yang penuh ego, tekanan emosi, asumsi yang kabur, dan keputusan yang rapuh. Sebaliknya, 'DEAL+' menggambarkan kesepakatan yang tidak hanya selesai di atas kertas, tetapi juga punya fondasi nilai, kesiapan eksekusi, dan tanggung jawab profesional. Tanda "+" dalam 'DEAL+' menunjukkan bahwa kesepakatan yang baik harus melewati filter nilai yang saya sebut sebagai 'PLUS': kompas etika dan integritas agar keputusan bisnis tetap sehat, layak, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan pendekatan ini, negosiasi tidak lagi menjadi arena yang melelahkan, tetapi menjadi proses profesional yang lebih jernih, lebih manusiawi, dan lebih kuat hasilnya.

Buku ini terutama ditujukan bagi para profesional yang dalam pekerjaannya sering berhadapan dengan proses negosiasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Di dalamnya termasuk profesional 'procurement' yang harus menjaga keseimbangan antara biaya, mutu, dan keberlanjutan pasok; profesional 'sales' yang perlu mempertahankan margin sambil tetap membangun relasi jangka panjang; manajer lintas fungsi yang kerap menghadapi negosiasi internal; serta para pemimpin tim yang harus memastikan keputusan bisnis dapat dijalankan dengan baik.

Walaupun banyak contoh diambil dari dunia bisnis, prinsip dalam buku ini relevan bagi siapa saja yang ingin meningkatkan kemampuan bernegosiasi secara lebih matang dan profesional.

Buku ini terutama ditujukan bagi para profesional yang dalam pekerjaannya sering berhadapan dengan proses negosiasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Di dalamnya termasuk profesional 'procurement' yang harus menjaga keseimbangan antara biaya, mutu, dan keberlanjutan pasok; profesional 'sales' yang perlu mempertahankan margin sambil tetap membangun relasi jangka panjang; manajer lintas fungsi yang kerap menghadapi negosiasi internal; serta para pemimpin tim yang harus memastikan keputusan bisnis dapat dijalankan dengan baik.

Walaupun banyak contoh diambil dari dunia bisnis, prinsip dalam buku ini relevan bagi siapa saja yang ingin meningkatkan kemampuan bernegosiasi secara lebih matang dan profesional.

Buku ini disusun sebagai perjalanan bertahap agar pembaca tidak hanya memahami negosiasi sebagai teknik, tetapi juga sebagai cara berpikir.

Bab 1 membuka pemahaman bahwa negosiasi terjadi setiap hari, termasuk di dalam organisasi sendiri, dan karena itu menuntut keseimbangan antarfungsi.

Bab 2 mengajak pembaca mengenali bagaimana “drama” lahir dalam negosiasi, serta mengapa banyak konflik justru tumbuh dari sistem dan kriteria yang kabur.

Bab 3 membahas arti “menang” yang lebih dewasa, yaitu menang tanpa mengorbankan relasi, risiko, reputasi, dan keberlanjutan hasil.

Bab 4 memberi peta proses negosiasi secara sistematis, agar pembaca melihat bahwa hasil yang kuat hampir selalu dimulai dari persiapan yang benar.

Bab 5 memperkenalkan konsep penting seperti 'BATNA', 'ZOPA', dan 'reservation point' sebagai fondasi rasional dalam mengambil batas keputusan.

Bab 6 memperdalam prinsip negosiasi tanpa 'drama', termasuk cara memisahkan orang dari masalah, membaca kepentingan, dan memakai kriteria objektif.

Bab 7 menghadirkan kerangka utama buku ini, yaitu 'DRAMA' menuju 'DEAL+', sebagai panduan praktis untuk mengubah percakapan yang keruh menjadi kesepakatan yang matang.

Bab 8 menegaskan bahwa persiapan bukan pelengkap, melainkan pembeda antara negosiator profesional dan orang yang sekadar berani.

Bab 9 membahas metode 'SPIN' dan pendekatan 'consultative' agar pembaca mampu menggunakan pertanyaan secara lebih cerdas.

Bab 10 membawa pembaca keluar dari jebakan perang diskon menuju pembicaraan yang berbasis 'value'.

Bab 11 menjadi kompas etika dan integritas, karena tidak semua yang tampak menguntungkan layak dijalankan.

Bab 12 menunjukkan bagaimana pendekatan seperti 'MESO' dapat membantu menang tanpa harus berdebat panjang.

Bab 13 membahas seni konsesi yang terkendali, agar pembaca tidak mengorbankan margin secara diam-diam.

Bab 14 mengupas negosiasi internal dan 'deal governance', sebab sering kali tantangan terberat justru datang dari dalam organisasi sendiri.

Lalu **Bab 15** menutup perjalanan ini dengan refleksi tentang bagaimana bergerak dari 'DRAMA' menuju 'DEAL+' yang lebih dewasa.

Dengan urutan tersebut, saya berharap pembaca tidak hanya memperoleh teori.

Tetapi lebih dari sekedar terori, hal lainnya juga peta berpikir, alat praktis, dan keberanian yang lebih tenang saat menghadapi negosiasi nyata.

Buku ini idealnya dibaca secara runtut dari awal hingga akhir karena setiap bab saling menguatkan. Namun bagi pembaca yang sudah memiliki pengalaman atau pemahaman dasar tentang negosiasi, buku ini juga dapat dibaca secara fleksibel sesuai kebutuhan.

Silakan gunakan daftar isi untuk masuk ke bahasan yang paling relevan dengan situasi Anda. Anda boleh membaca maju, mundur, atau melompat ke bagian tertentu.

Tujuan utama buku ini bukan sekadar menambah pengetahuan, tetapi membantu Anda memperoleh manfaat nyata.

Harapan saya sederhana. Setelah membaca buku ini, Anda memiliki cara berpikir yang lebih matang dalam bernegosiasi: tidak mudah terseret 'drama', tidak mudah silau oleh kemenangan semu, dan lebih siap membangun kesepakatan yang kuat, berintegritas, dan layak dijalankan. Itulah semangat 'DEAL+' yang ingin saya tawarkan kepada Anda.



Negosiasi Itu Naluri

Ketika kita masih kecil, hidup terasa jauh lebih sederhana. Rutinitas kita nyaris hanya bangun, makan, bermain, lalu tidur. Namun di balik kesederhanaan itu, sesungguhnya kita sedang mempraktikkan satu kemampuan penting: bernegosiasi. Kita meminta sesuatu yang kita inginkan. Kita bertanya tanpa terlalu takut ditolak. Kita mencoba lagi ketika jawaban yang datang tidak sesuai harapan. Kita memakai kreativitas, keberanian, intuisi, dan ketekunan yang nyaris tidak habis. Kita belum mengenal istilah negosiasi, tetapi kita sudah melakukannya secara alami.

Coba ingat lagi masa itu. Saat kita menginginkan sesuatu, kita tidak terlalu takut memikirkan gengsi. Kita tidak terlalu takut terlihat bodoh. Kita tidak berhenti hanya karena satu jawaban “tidak”.

Bahkan, ketika ibu menolak, kita mungkin mendekati ayah. Ketika ayah juga belum mengiyakan, kita mencari waktu lain, suasana lain, atau cara lain.

Bukan untuk memanipulasi, melainkan karena kita punya keberanian yang masih utuh: keberanian untuk meminta, mendengar jawaban, lalu mencoba lagi dengan cara yang lebih tepat.

Di sana ada pelajaran besar yang sering hilang ketika kita tumbuh dewasa.

Semakin dewasa, justru semakin banyak orang menjadi canggung dalam bernegosiasi. Kita mulai takut ditolak, takut dianggap terlalu meminta, takut merusak hubungan, atau takut terlihat tidak menyenangkan.

Padahal, kehidupan profesional modern dipenuhi oleh negosiasi. Bukan hanya saat menawar harga atau menutup kontrak. Negosiasi hadir ketika tim 'procurement' membahas syarat pembelian, ketika tim 'sales' menyusun proposal nilai, ketika pimpinan meminta komitmen lintas fungsi, ketika manajer menyepakati target, atau ketika dua pihak berbeda kepentingan tetapi harus tetap berjalan bersama. Dengan kata lain, negosiasi bukan keterampilan tambahan.

Negosiasi adalah bagian dari kehidupan kerja, bahkan kehidupan sehari-hari.

Masalahnya, banyak orang memandang negosiasi secara keliru. Ada yang mengira negosiasi adalah seni menekan. Ada yang mengira negosiasi adalah adu bicara. Ada pula yang mengira negosiasi hanya cocok untuk orang yang agresif. Saya tidak melihatnya seperti itu. Bagi saya, negosiasi yang baik bukan soal siapa yang paling keras, paling licin, atau paling pintar memainkan tekanan.

Negosiasi yang baik adalah kemampuan menyusun keputusan yang sehat: jelas hasilnya, kuat logikanya, adil prosesnya, dan aman dijalankan. Di situlah negosiasi bertemu dengan profesionalisme. Ia bukan panggung ego, melainkan alat untuk mencapai kesepakatan yang masuk akal, menjaga relasi, mengelola risiko, dan tetap menghormati integritas.

Buku ini lahir dari keyakinan itu. Saya menulisnya bukan untuk mengajarkan Anda menjadi manipulatif.

Saya menulisnya agar Anda bisa lebih tenang saat tekanan datang, lebih tajam saat membaca kepentingan, lebih rapi saat menyusun opsi, dan lebih kuat saat harus berkata “ya” atau “tidak” dengan cara yang tetap beradab. Di lapangan, saya melihat terlalu banyak 'deal' yang tampak bagus di awal tetapi retak di tengah jalan.

Angkanya tampak menarik, tetapi ruang lingkupnya kabur. Janjinya terdengar meyakinkan, tetapi risikonya tidak dibahas. Percakapannya tampak selesai, tetapi eksekusinya menyisakan konflik. Karena itu, buku ini tidak boleh berhenti pada cara berbicara. Buku ini harus membantu Anda membangun cara berpikir.

Itulah sebabnya pendekatan dalam buku ini dibuat praktis, bumi, dan tetap bertanggung jawab. Kita akan membahas bagaimana menyiapkan negosiasi dengan benar, membaca posisi pihak lain, memahami nilai yang sesungguhnya dipertukarkan, menggunakan pertanyaan dengan cerdas, mengelola konsesi, menghadapi taktik lapangan, dan menjaga agar kesepakatan tidak hanya tercapai, tetapi juga layak dijalankan. Kita juga akan berbicara tentang etika, integritas, dan keberanian profesional, karena kemenangan yang merusak kepercayaan bukanlah kemenangan yang patut dibanggakan.

Ada satu keyakinan yang ingin saya tanamkan sejak awal: Anda sebenarnya tidak asing dengan negosiasi. Anda pernah memilikinya sebagai naluri. Yang perlu dilakukan sekarang bukan menciptakan kemampuan baru dari nol.

Ya. Bukan dari 'NOL'. Melainkan mengasah kembali kemampuan itu agar layak dipakai di dunia profesional. Kita perlu memadukan keberanian masa kecil dengan kedewasaan berpikir. Kita perlu tetap berani meminta, tetapi juga mampu mendengar. Kita perlu tetap punya daya juang, tetapi tahu batas etika. Kita perlu tetap mengejar hasil, tetapi tidak dengan mengorbankan martabat, mutu keputusan, atau hubungan jangka panjang.

Karena itu, saya berharap Anda tidak membaca buku ini sebagai kumpulan teori. Bacalah sebagai cermin, alat kerja, dan teman berpikir.

Apa pun peran Anda, negosiasi akan selalu hadir. Pertanyaannya hanya satu: apakah Anda mau masuk ke ruang negosiasi dengan bekal yang seadanya, atau dengan cara berpikir yang lebih siap, lebih jernih, dan lebih dewasa?

Lima Pertanyaan Refleksi Diri untuk Bertumbuh Menjadi Negosiator Profesional.

Negosiasi bukan sekadar keterampilan untuk ruang rapat, kontrak, atau transaksi bisnis. Negosiasi adalah bagian dari kehidupan sehari-hari, karena hampir setiap keputusan penting menuntut kita untuk memahami kepentingan, mengelola perbedaan, dan memperjuangkan hasil tanpa merusak hubungan.

Pertama, Dalam situasi penting, apakah saya lebih sering menghindari percakapan sulit, terlalu cepat mengalah, atau justru terlalu ingin menang? Pertanyaan ini membantu Anda melihat pola dasar Anda saat berada di bawah tekanan.

Negosiator profesional bukan orang yang selalu keras, tetapi orang yang sadar bagaimana dirinya bereaksi dan mampu mengelolanya dengan dewasa.

Kedua, Apakah selama ini saya benar-benar memahami apa yang saya inginkan, atau saya sering masuk ke percakapan tanpa tujuan yang jelas? Banyak negosiasi gagal bukan karena lawan bicara terlalu kuat, tetapi karena kita sendiri tidak cukup jelas tentang hasil yang ingin diperjuangkan. Kejelasan tujuan adalah fondasi dari ketegasan yang sehat.

Ketiga, Seberapa sering saya mencoba memahami kepentingan pihak lain, bukan hanya posisi atau permintaannya? Negosiasi yang matang tidak berhenti pada apa yang diucapkan, tetapi berusaha membaca apa yang sebenarnya dibutuhkan. Di titik inilah negosiasi berubah dari adu tuntutan menjadi pencarian solusi.

Keempat, Ketika saya ditekan, ditolak, atau dihadapkan pada perbedaan, apakah saya tetap tenang dan berpikir jernih, atau justru bereaksi secara emosional? Kemampuan terbesar seorang negosiator profesional bukan hanya bicara dengan baik, tetapi menjaga stabilitas diri saat suasana mulai memanas. Ketenangan sering kali lebih bernilai daripada argumen yang panjang.

Kelima, Apakah saya sudah memandang negosiasi sebagai keterampilan hidup yang perlu dilatih, atau masih menganggapnya hanya penting bagi profesi tertentu?

Pertanyaan ini penting karena negosiasi bukan hanya milik orang 'sales', 'procurement', atau pimpinan perusahaan. Negosiasi adalah ilmu kehidupan, karena setiap orang perlu belajar menyampaikan kebutuhan, menjaga batas, membangun kesepahaman, dan mengambil keputusan dengan lebih bijak.

Selamat membaca. Mari kita mulai perjalanan ini dengan satu kesadaran sederhana: kita semua lahir dengan kemampuan untuk bernegosiasi, tetapi hanya sedikit orang yang sungguh-sungguh melatihnya menjadi keahlian.

Sample Pengurusan SBN



Procurement Plus. Negotiation Pro. LEAN SCM.

PT. Multi Nitrotama Kimia, Cikampek



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 1

NEGOSIASI LINTAS FUNGSI



Negosiasi bukan tentang membagi jeruk secara adil, tetapi tentang memahami siapa membutuhkan kulit dan siapa membutuhkan isi.



Jeruk Bali dan Keputusan Terlalu Cepat

Bayangkan sebuah sore yang melelahkan.

Seorang ayah baru saja pulang dari luar kota. Perjalanan panjang, kepala penuh laporan dan target, tubuh belum sempat beristirahat. Ia baru saja menaruh tas ketika terdengar teriakan dari dapur.

Tangisan. Suara saling dorong. Pintu kulkas terbuka dengan keras.

Sang ayah melangkah cepat.

Di dapur, dua anak perempuannya—Dita dan Dewi—sedang saling tarik. Wajah mereka merah, mata berair. Di atas meja, di antara mereka, tergeletak satu buah jeruk bali.

“Sudah! Berhenti!” bentaknya, suaranya lebih tinggi dari yang ia sadari.

Dita masih menangis. Dewi tak kalah keras. Keduanya bersikeras memegang buah yang sama.

Tanpa bertanya apa pun, tanpa menarik napas panjang, sang ayah mengambil jeruk itu. Pisau dapur diambil. Sekali belah. Dua bagian sama besar.

“Nih. Ayah sudah bagi adil. Kamu separo. Kamu separo. Jangan rebutan lagi.”

Dalam pikirannya, ini rasional. Masalahnya satu jeruk. Solusinya dibagi dua. Sederhana. Cepat. Adil.

Namun yang terjadi justru sebaliknya.

Tangisan makin keras.

“Ayah nggak paham!”

“Ayah jahat!”

Sang ayah terdiam. Bingung. Ia merasa sudah menyelesaikan konflik secara logis. Mengapa justru tambah kacau?

Beberapa menit kemudian, sang bunda masuk ke dapur.

“Ayah, ada apa? Kok sampai teriak-teriak begitu?”

Ayah menjawab dengan nada kesal, “Mereka berebut jeruk. Sudah ayah potong jadi dua. Adil. Tapi tetap ribut.”

Bunda menatap meja. Menatap dua anak yang masih sesenggukan. Lalu menatap suaminya.

“Yah... tadi sudah tanya belum mereka maunya apa?”

Ayah terdiam sesaat. “Ya rebutan jeruk. Mau apalagi?”

Bunda menghela napas pelan.

“Dita butuh kulitnya untuk tugas Seni Budaya besok pagi. Dia takut kalau dikupas sembarangan, kulitnya rusak. Dewi cuma mau isinya untuk dimakan. Tadi bunda sudah cerita manfaatnya buat kesehatan.”

Satu butuh kulit.

Satu butuh isi.

Kalau saja tadi ada satu pertanyaan sederhana—
“Sebenarnya kamu butuh bagian mana?”

Jeruk itu tidak perlu dibelah dua.

Ayah perlahan memahami. Ia tidak salah niat. Ia hanya terlalu cepat mengambil keputusan.

Dan di situlah pelajarannya.

Kisah ini adalah cermin banyak negosiasi di tempat kerja. Kita merasa sudah adil. Sudah rasional. Sudah cepat mengambil tindakan. Padahal kita belum memahami kepentingan yang sebenarnya.

Kita melihat posisi: “sama-sama mau jeruk.” Kita tidak menggali kepentingan: “butuh kulit atau isi?” Berapa banyak “jeruk baru” yang sudah kita potong di kantor —hanya karena kita terlalu cepat menyimpulkan?



Negosiasi Itu Terjadi Setiap Hari

Negosiasi bukan milik tim sales saja. Bukan pula monopoli tim procurement. Negosiasi adalah kompetensi kerja lintas fungsi. Ia hadir di ruang rapat, di pembahasan target, di pembagian anggaran, di penentuan prioritas proyek, di diskusi antara atasan dan tim, bahkan dalam pembicaraan sederhana tentang siapa mendapat sumber daya lebih dulu ketika semuanya merasa pekerjaannya mendesak.

Dalam dunia kerja, perbedaan kepentingan adalah hal yang normal.

Tim produksi ingin kelancaran output. Tim quality ingin kepatuhan spesifikasi. Tim finance menjaga arus kas. Tim sales mengejar pertumbuhan. Tim procurement menekan biaya dan menjaga pasokan. Masing-masing fungsi membawa tujuan yang masuk akal. Masalah muncul ketika tujuan yang masuk akal itu bertemu tanpa cara bicara yang matang. Di situ negosiasi dibutuhkan.

Karena itu, kemampuan negosiasi bukan sekadar kemampuan bicara. Ia adalah kemampuan mengelola perbedaan kepentingan tanpa merusak kerja sama. Profesional yang tidak sadar bahwa ia sedang bernegosiasi cenderung melihat perbedaan sebagai ancaman. Sebaliknya, profesional yang paham negosiasi akan melihat perbedaan sebagai sesuatu yang perlu diatur dengan kepala dingin.



Negosiasi Bukan Sekadar Tawar-Menawar

Salah satu kesalahpahaman paling umum adalah menyempitkan negosiasi menjadi tawar-menawar harga. Seolah-olah negosiasi baru dimulai saat dua pihak saling menekan angka. Seolah-olah inti negosiasi adalah siapa paling keras, siapa paling lama bertahan, dan siapa paling sedikit mengalah. Cara pandang seperti ini terlalu sempit, dan sering kali berbahaya.

Tawar-menawar memang bagian dari negosiasi, tetapi ia bukan keseluruhan negosiasi. Negosiasi yang matang mencakup memahami kebutuhan, menjelaskan alasan, memetakan risiko, menimbang alternatif, menyepakati kriteria objektif, dan mengunci keputusan agar dapat dijalankan. Jadi, negosiasi bukan percakapan spontan. Negosiasi adalah disiplin berpikir dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks bisnis profesional, negosiasi yang baik tidak hanya bertanya, "Harga akhirnya berapa?" Pertanyaan yang lebih matang adalah: apa yang sebenarnya ingin dicapai, apa batas rasional kita, apa risiko yang harus dijaga, apa yang penting bagi pihak lain, dan seperti apa bentuk kesepakatan yang realistis untuk dijalankan. Ketika pertanyaan-pertanyaan ini diabaikan, orang akan terlalu cepat lompat ke angka. Dan saat angka dibahas tanpa fondasi, konflik biasanya hanya tinggal menunggu waktu.



Posisi Bukan Kepentingan

Dalam negosiasi, posisi adalah apa yang diucapkan. "Kami mau harga segini." "Kami hanya bisa kirim sebanyak ini." "Kami minta diskon sekian persen." "Jadwal ini tidak bisa digeser." Posisi terdengar tegas, jelas, dan sering kali terasa final.

Tetapi di balik posisi hampir selalu ada kepentingan yang lebih dalam:

target margin, tekanan arus kas, kekhawatiran risiko mutu, kebutuhan kapasitas, ancaman keterlambatan proyek, atau tekanan KPI tahunan.

Negosiasi sering gagal karena berhenti di posisi. Dua pihak saling adu kalimat, padahal yang sebenarnya perlu dibaca adalah kepentingan di balik kalimat itu. Di sinilah kisah jeruk bali menjadi relevan. Posisi kedua anak sama: "Aku mau jeruk itu." Tetapi kepentingan mereka berbeda. Yang satu perlu kulit, yang satu perlu isi. Ketika kepentingan ditemukan, ruang solusi langsung terbuka.

Inilah pergeseran mindset yang sangat penting. Profesional yang masih mental akan cepat bereaksi terhadap posisi. Profesional yang mulai matang akan bertanya, "Apa yang sebenarnya sedang dijaga oleh pihak ini?" Pertanyaan itu mengubah kualitas percakapan. Dari adu keras menjadi adu jernih. Dari tarik-menarik menjadi pencarian solusi. Dari reaksi menjadi pengelolaan keputusan.



Negosiasi Lintas Fungsi Menuntut Keseimbangan

Di dalam perusahaan, negosiasi sering terasa lebih sulit justru karena semua orang merasa sedang memperjuangkan hal yang benar. Tim sales ingin menangkap peluang pasar. Tim operasi ingin menjaga stabilitas proses. Tim procurement ingin biaya efisien.

Tim finance ingin disiplin anggaran. Pimpinan ingin hasil yang cepat, aman, dan berdampak. Tidak ada yang secara otomatis salah. Yang sering salah adalah cara menyelaraskannya.

Mari kita ambil contoh sederhana. Tim sales mendapat peluang proyek besar dari pelanggan strategis, tetapi pelanggan meminta penyesuaian spesifikasi dan tenggat pengiriman yang sangat ketat.

Tim sales melihat ini sebagai peluang pertumbuhan.

Tim produksi melihatnya sebagai potensi gangguan jadwal.

Tim quality melihat risiko komplain.

Tim finance melihat tekanan pada arus kas.

Kalau setiap fungsi hanya mempertahankan posisinya masing-masing, cepat akan macet. Semua berbicara benar, tetapi tidak ada yang benar-benar bergerak maju.

Negosiasi lintas fungsi dibutuhkan untuk mengubah situasi seperti itu menjadi keputusan yang utuh. Bukan keputusan yang membuat satu fungsi menang lalu fungsi lain menanggung akibatnya.

Bukan pula keputusan kompromi yang kabur. Yang dibutuhkan adalah keputusan yang jelas: apa tujuan utamanya, apa batas yang tidak boleh dilanggar, apa risiko yang bisa diterima, dan seperti apa bentuk solusi yang paling masuk akal untuk bisnis secara keseluruhan.



Ukuran Menang Harus Lebih Dewasa

Banyak orang masuk negosiasi dengan definisi menang yang terlalu sempit. Mereka merasa menang kalau berhasil menekan harga, memaksakan jadwal, atau membuat pihak lain menyerah. Padahal kemenangan seperti itu sering hanya terlihat bagus di permukaan. Di belakangnya, bisa ada relasi yang rusak, risiko yang membesar, semangat kolaborasi yang turun, atau kesempatan yang pada akhirnya tidak jalan.

Negosiasi yang matang menjaga setidaknya lima hal sekaligus: 'margin', risiko, relasi, reputasi, dan kemampuan eksekusi. Kalau harga turun tetapi risiko mutu melonjak, itu bukan kemenangan yang sehat.

Kalau proyek masuk tetapi tim internal tidak mampu menjalankannya tanpa benturan besar, itu juga bukan kemenangan yang dewasa.



Kalau satu pihak tampak menang hari ini tetapi kehilangan kepercayaan besok, maka yang terjadi bukan keberhasilan, melainkan penundaan masalah.

Mindset negosiasi yang matang selalu dimulai dari dua pertanyaan sederhana:

- Apa yang benar untuk bisnis kita?
- Dan apa yang realistis bagi pihak lain?

Ketika kedua pertanyaan ini dijawab dengan jernih, negosiasi tidak lagi menjadi pertarungan ego, melainkan proses membangun jembatan. Di situlah lahir kesepakatan yang menjaga margin, melindungi risiko, merawat relasi, dan memperkuat reputasi.

Karena itu, kemenangan sejati dalam negosiasi bukanlah ketika pihak lain kalah. Kemenangan sejati adalah ketika kedua pihak tetap berdiri, tetap bermartabat, dan tetap bisa bekerja sama setelah kesepakatan dicapai.



Dua Sisi Meja, Satu Tujuan yang Lebih Besar

Setiap negosiasi selalu memiliki dua sisi. Sisi kita dan sisi pihak lain. Memahami dua sisi ini bukan untuk menciptakan kubu, melainkan untuk menjaga keseimbangan berpikir. Jika kita hanya fokus pada kepentingan sendiri, negosiasi akan menjadi sempit, defensif, dan mudah terseret ego.

Sebaliknya, jika kita terlalu sibuk menyenangkan pihak lain, kita bisa kehilangan batas dan mengorbankan kepentingan yang justru harus dijaga.

Negosiasi profesional selalu melihat dua sisi meja sekaligus. Di satu sisi, kita harus jelas tentang tujuan, batas keputusan, risiko yang bisa diterima, dan prinsip yang tidak boleh dilanggar. Di sisi lain, kita perlu memahami tekanan, kepentingan, dan prioritas pihak lain di balik posisi yang mereka sampaikan.

Ketika dua pertanyaan ini dijawab dengan jernih—apa yang benar untuk bisnis kita, dan apa yang realistis bagi pihak lain—negosiasi tidak lagi menjadi pertarungan ego, melainkan proses membangun jembatan menuju keputusan yang rasional dan bisa dijalankan.

Agar pembahasan ini tidak berhenti sebatas konsep, mari kita cermati beberapa contoh yang sangat dekat dengan praktik dunia kerja.

Contoh pertama datang dari area 'procurement' dan logistik. Sebuah perusahaan manufaktur ingin menurunkan biaya transportasi. Tim 'procurement' meminta penurunan tarif dari mitra trucking. Vendor menolak karena biaya operasional naik.

Jika negosiasi berhenti di posisi, dialognya akan sederhana tetapi buntu: “Turunkan harga.” “Tidak bisa.” Namun ketika kepentingannya dibuka, gambarnya berubah. Tim 'procurement' ternyata bukan hanya ingin harga lebih rendah, tetapi juga stabilitas biaya, kepastian kapasitas saat musim puncak, dan ketepatan pengiriman.

Vendor ternyata bukan hanya ingin mempertahankan tarif, tetapi juga kepastian volume, 'payment term' yang sehat, dan mekanisme penyesuaian jika harga solar melonjak. Solusinya bukan lagi potong harga sepihak, melainkan perubahan struktur kesepakatan: volume minimum, target layanan, penyesuaian harga berbasis parameter, dan jadwal pembayaran yang lebih masuk akal.

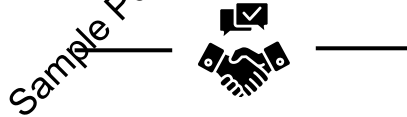
Contoh kedua datang dari area 'sales'. Seorang pelanggan meminta diskon besar untuk proyek tahunan. Tim 'sales' cemas kehilangan peluang jika terlalu keras menolak. Tetapi perusahaan juga tidak mungkin mengorbankan 'margin' tanpa kendali. Jika kesepakatan berhenti di "diskon berapa persen", negosiasi cepat menjadi sempit. Namun jika tim mulai menggali kepentingan pelanggan, bisa jadi yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan bukan semata harga terendah tapi ada juga yang lain, seperti: kepastian waktu implementasi, fleksibilitas tahapan pembayaran, dukungan purna jual, atau jaminan respon cepat jika terjadi masalah. Di situ tim 'sales' punya ruang untuk membangun nilai, bukan sekadar memangkas harga.

Contoh ketiga datang dari negosiasi internal. Tim produksi ingin mesin tetap jalan sesuai rencana output bulanan. Tim 'maintenance' meminta waktu 'shutdown' untuk perbaikan pencegahan. Jika masing-masing bersikeras, konflik akan terasa personal. Produksi merasa dihambat. 'Maintenance' merasa disepelekan. Padahal kalau kepentingan dibuka, keduanya sebenarnya sedang menjaga hal yang sama: keberlanjutan operasi. Produksi ingin target tercapai.

'Maintenance' ingin mencegah kerusakan yang lebih mahal. Ketika percakapan dipindahkan dari posisi ke kepentingan, solusi seperti 'shutdown' bertahap, penyesuaian urutan produksi, atau perencanaan material yang lebih rapi menjadi mungkin.

Dari tiga contoh ini, kita melihat pola yang sama. Konflik biasanya membesar ketika negosiasi berhenti di objek yang tampak. Solusi mulai terbuka ketika kita berani membaca struktur kepentingannya.

Dengan kata lain, *jeruknya sering bukan dibelah dua. Strukturnya yang harus diancang ulang.*



Refleksi: Gaya Anda dalam Bernegosiasi

Apakah Anda Lebih Kooperatif atau Kompetitif?

Petunjuk: Beri nilai 1–10 pada setiap pernyataan sesuai dengan kecenderungan perilaku Anda dalam situasi negosiasi nyata.

Gunakan panduan berikut agar penilaian lebih konsisten:

- 1–2 = Hampir tidak pernah saya lakukan
- 3–4 = Jarang saya lakukan
- 5–6 = Kadang saya lakukan, tergantung situasi
- 7–8 = Sering saya lakukan
- 9–10 = Hampir selalu saya lakukan secara konsisten

Jawablah secara jujur, bukan berdasarkan jawaban yang “ideal”, tetapi berdasarkan perilaku Anda yang sebenarnya.

No	Pernyataan	Skor
1	Saat negosiasi mulai memanas, saya lebih memprioritaskan menjaga suasana tetap kondusif dibanding langsung menekan hasil.	—
2	Ketika pihak lain meminta konsesi besar, saya berusaha memahami alasan dan tekanan mereka terlebih dahulu.	—
3	Dalam negosiasi internal antar fungsi, saya rela menyesuaikan posisi demi menjaga hubungan kerja tetap harmonis.	—
4	Jika lawan negosiasi bersikap keras, saya berusaha menurunkan tensi sebelum memperkuat argumen saya.	—
5	Bagi saya, keberhasilan negosiasi adalah ketika kedua belah pihak merasa dihargai dan relasi tetap sehat.	—
6	Saya menahan konsesi sampai saya mendapatkan sesuatu yang sepadan sebagai imbalannya.	—

No	Pernyataan	Skor
7	Jika sebuah kesepakatan mengancam margin atau risiko bisnis, saya akan memperjuangkan batas keputusan dengan tegas.	—
8	Dalam konflik harga, saya tetap menjaga posisi meskipun suasana menjadi kurang nyaman.	—
9	Jika tidak ada titik temu yang rasional, saya siap untuk tidak melanjutkan negosiasi.	—
10	Dalam negosiasi, hasil yang terukur dan melindungi kepentingan bisnis adalah prioritas utama saya.	—

Interpretasi Total Skor Gaya Negosiasi

10 – 30: Sangat Kooperatif (Relationship-Oriented Dominan). Anda sangat memprioritaskan harmoni, kenyamanan, dan relasi jangka panjang. Anda cenderung menghindari konflik terbuka dan lebih memilih kompromi cepat.

Kekuatan: Mudah membangun kepercayaan dan suasana kolaboratif.

Risiko: Batas keputusan bisa kabur. Margin, risiko, atau kepentingan strategis dapat terkompromikan tanpa disadari.

Refleksi: Belajarlah memperjelas batas rasional tanpa merasa bersalah.

31 – 45: Kooperatif Moderat. Anda cukup peduli pada relasi, tetapi mulai menyadari pentingnya hasil. Anda fleksibel dan adaptif dalam banyak situasi.

Kekuatan: Mampu menjaga suasana tanpa sepenuhnya kehilangan arah hasil.

Risiko: Dalam tekanan tinggi, Anda bisa condong ke arah kompromi berlebihan.

Refleksi: Perkuat disiplin dalam menetapkan batas keputusan sebelum negosiasi dimulai.

46 – 55: Seimbang (Balanced Negotiator). Anda berada pada titik keseimbangan antara hubungan dan hasil. Anda memahami bahwa negosiasi bukan sekadar menang, tetapi juga bukan sekadar menjaga perasaan.

Kekuatan: Potensi menjadi negosiator profesional yang matang.

Risiko: Dalam situasi ekstrem, Anda perlu tetap sadar apakah harus lebih tegas atau lebih empatik.

Refleksi: Terus latih kemampuan membaca konteks: kapan perlu kooperatif, kapan perlu kompetitif.

56 – 70: Kompetitif Moderat. Anda cukup tegas dalam menjaga kepentingan dan hasil bisnis. Anda tidak mudah memberi konsesi tanpa imbalan.

Kekuatan: Margin dan risiko relatif lebih terjaga.

Risiko: Relasi bisa terasa transaksional jika komunikasi kurang hangat.

Refleksi: Latih pertanyaan eksploratif agar ketegasan tetap dibungkus empati.

71 – 85: Sangat Kompetitif (Result-Oriented Dominan).

Anda fokus kuat pada hasil, batas keputusan, dan perlindungan kepentingan. Anda nyaman dengan tekanan.

Kekuatan: Tidak mudah ditekan. Disiplin terhadap boundary dan risiko.

Risiko: Pihak lain bisa merasa tidak dipahami. Potensi konflik jangka panjang meningkat.

Refleksi: Belajarlah memperlambat keputusan untuk menggali kepentingan pihak lain sebelum mengunci posisi.

86 – 100: Highly Competitive / High-Pressure Style. Anda sangat result-driven dan sangat menjaga posisi. Anda melihat negosiasi sebagai arena pencapaian target.

Kekuatan: Kuat dalam situasi kompetitif dan tender ketat.

Risiko: Relasi jangka panjang, reputasi, dan kolaborasi lintas fungsi bisa tergerus.

Refleksi: Ingat bahwa negosiasi profesional bukan hanya tentang hasil hari ini, tetapi keberlanjutan esok hari.

Kuis ini sebagai alat kesadaran diri, bukan sebagai label permanen. Tujuannya bukan menghakimi, melainkan membantu pembaca memahami kecenderungan mereka: lebih kooperatif atau lebih kompetitif.

Negosiasi lintas fungsi membutuhkan keseimbangan keduanya.



Daftar Periksa Pemahaman Bab

- Tanyakan dulu: apa posisi yang terdengar, dan apa kepentingan yang belum terucap?
- Bedakan “ingin” dengan “harus dijaga”.
- Sebelum bicara angka, sepakati dulu apa yang sedang dijaga: biaya, mutu, waktu, risiko, atau relasi.
- Tuliskan dua sisi meja: kebutuhan pihak kita dan kebutuhan pihak lain.
- Jangan cepat menyebut solusi sebelum masalahnya benar-benar dipahami.
- Cek apakah konflik yang terjadi sebenarnya konflik tujuan atau hanya konflik cara.
- Uji kualitas keputusan dengan lima pertanyaan: apakah 'margin' aman, risikonya masuk akal, relasi tetap sehat, reputasi terjaga, dan eksekusi realistis?
- Saat percakapan memanas, turunkan tensi dengan pertanyaan, bukan dengan tekanan.
- Hindari puas terlalu cepat pada solusi yang “kelihatan adil” tetapi belum tentu tepat.
- Ingat prinsip bab ini: jangan berhenti di jeruknya, pahami dulu siapa butuh kulit dan siapa butuh isi.

Kesimpulan Bab

- Negosiasi terjadi setiap hari dan merupakan kompetensi lintas fungsi, bukan hanya urusan 'sales' atau 'procurement'.
- Negosiasi bukan sekadar tawar-menawar harga, melainkan proses mengelola perbedaan kepentingan agar menghasilkan keputusan yang bisa dijalankan.

- Posisi adalah apa yang diucapkan, sedangkan kepentingan adalah alasan yang mendorong posisi itu; negosiasi matang selalu berusaha menembus lapisan kepentingan.
- Ukuran kemenangan dalam negosiasi harus lebih dewasa: menjaga 'margin', risiko, relasi, reputasi, dan kemampuan eksekusi.
- Banyak konflik membesar karena keputusan diambil terlalu cepat; kualitas negosiasi naik ketika kita melambat sejenak untuk memahami struktur masalahnya.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Pilih satu percakapan penting yang akan Anda hadapi minggu ini, lalu buat dua kolom sederhana. Kolom pertama berisi posisi yang mungkin muncul dari masing-masing pihak. Kolom kedua berisi kemungkinan kepentingan di balik posisi itu. Jangan masuk ke rapat sebelum dua kolom ini terisi.

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Dalam pekerjaan saya selama ini, berapa banyak ‘jeruk bali’ yang saya potong terlalu cepat hanya karena saya merasa sudah paham masalahnya?”



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 2

DEAL TANPA DRAMA DI DUNIA NYATA



*Drama bukan soal orangnya,
tetapi soal sistem dan cara berpikirnya.*



Drama Negosiasi Tidak Lahir Dari Niat Buruk

Di banyak organisasi, drama negosiasi bukan lahir dari orang-orang yang buruk. Ia lebih sering lahir dari sistem yang tidak cukup siap menghadapi perubahan. Kisah klasik 'General Motors' dan 'Fisher Body' sering dipakai untuk menjelaskan hal ini. Pada awalnya, hubungan mereka tampak ideal. Satu pihak memiliki kebutuhan pasar yang besar, pihak lain memiliki kemampuan produksi bodi mobil yang kuat.

Pada 1919, 'General Motors' membeli 60 persen saham 'Fisher Body' dan menandatangani kontrak pasokan eksklusif selama 10 tahun dengan skema 'cost-plus' dan laba 17,6 persen. Di atas kertas, semuanya tampak aman, rapi, dan menjanjikan.

Masalah muncul ketika bisnis berubah lebih cepat daripada kontrak. Permintaan meningkat, koordinasi desain makin kompleks, dan keputusan investasi pabrik menjadi semakin penting, termasuk soal lokasi pabrik bodi yang idealnya dekat dengan pabrik perakitan agar aliran kerja lebih efisien. Ketegangan yang lahir bukan berupa bentakan atau pertikaian terbuka. Ketegangan itu justru muncul dalam bentuk tarik-menarik kepentingan yang sama-sama masuk akal.

'General Motors' ingin biaya dan koordinasi turun. 'Fisher Body' memiliki pertimbangan kapasitas, investasi, dan pola operasi yang juga sah untuk dijaga. Ketika kontrak tidak mengatur secara tegas bagaimana keputusan seperti ini harus diambil, ruang interpretasi terbuka.

Dan di banyak negosiasi, ruang interpretasi yang terlalu lebar sering berubah menjadi ruang friksi.

Sekitar 1925, gesekan eksekusi makin terasa. Kontrak yang semula tampak menjadi jaminan kelancaran justru memperlihatkan batasnya. Insentif tidak sepenuhnya selaras, mekanisme pengambilan keputusan tidak cukup lincah, dan ekspektasi operasional tidak terkunci dengan jelas sebagai aturan main. Tidak perlu ada pihak yang jahat untuk membuat konflik muncul. Cukup ada satu kondisi: desain kesepakatan tidak lagi cocok dengan realitas yang berubah.

Pada 1926, 'General Motors' akhirnya membeli sisa saham 'Fisher Body' dan melakukan integrasi. Banyak literatur menjadikannya pelajaran penting bahwa ketika 'process' dan insentif tidak selaras, negosiasi bisa terlihat menang di meja, tetapi kalah di lapangan.

Pola itu tidak hanya terjadi dalam sejarah bisnis besar. Dalam skala yang lebih kecil, hal yang sama sangat sering terjadi di ruang rapat kita. Rapat bisa terlihat tenang. Tidak ada bentakan. Tidak ada meja yang dipukul. Namun ketegangan tetap terasa.

Tim 'procurement' menekan harga. Tim 'sales' mempertahankan margin. Pimpinan bisnis berbicara tentang pertumbuhan, risiko, dan reputasi. Semua terlihat profesional. Semua merasa sedang membela kepentingan perusahaan. Namun karena ukuran suksesnya berbeda, percakapan perlahan bergeser dari pencarian solusi menjadi pembelaan posisi.

Yang berubah sebenarnya bukan niat, melainkan arah percakapan.

Target kuartalan menekan. Tekanan atasan membayangi. Asumsi tidak pernah benar-benar diselaraskan.

Diskusi yang semula berbasis data mulai dipenuhi pembenaran. Pada titik itulah drama muncul. Bukan karena karakternya buruk, tetapi karena sistem mendorong reaksi, bukan refleksi. Karena itu pertanyaan penting dalam bab ini bukan siapa yang salah, melainkan apakah konflik yang kita hadapi benar-benar soal orang, atau justru soal target, kriteria, dan 'process' negosiasi yang belum ditata dengan benar?



Teknik Bukan Kosmetik

Dalam praktik, banyak profesional terlalu cepat menyimpulkan bahwa konflik terjadi karena orangnya keras kepala, terlalu agresif, atau terlalu defensif. Penjelasan seperti ini kadang terasa mudah, tetapi sering dangkal.

Di banyak kasus, akar persoalannya justru ada pada sistem yang tidak selaras.

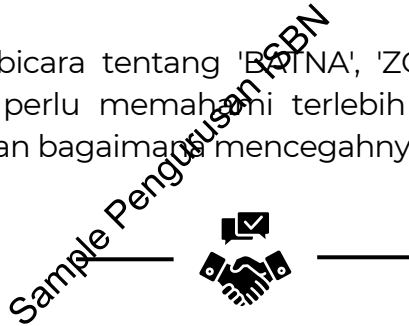
Target berdiri sendiri. 'KPI' tidak terintegrasi. Waktu diperlakukan sebagai alat tekanan, bukan alat pengelola prioritas. Ketika situasi seperti ini dibiarkan, rapat yang tampaknya tertib pun mudah berubah menjadi arena saling mempertahankan posisi.

Karena itu, teknik negosiasi tidak boleh diperlakukan sebagai kosmetik. Teknik yang hebat tidak akan menyelamatkan negosiasi yang fondasi sistemnya rapuh. Tim bisa terlihat tegas, tetapi merusak relasi.

Tim bisa memenangkan angka, tetapi menyisakan risiko laten yang baru meledak beberapa bulan kemudian.

Tim bisa merasa berhasil di rapat, tetapi gagal di pelaksanaan. Itulah sebabnya bab ini penting.

Sebelum berbicara tentang 'BATINA', 'ZOPA', atau strategi konsesi, kita perlu memahami terlebih dahulu mengapa drama lahir dan bagaimana mencegahnya dari hulunya.



Drama Bukan Karena Orang Jahat, Melainkan Karena Sistem

Dalam berbagai pendampingan organisasi, pola yang sama terus berulang. Target penjualan dipasang tanpa mempertimbangkan kapasitas produksi. Target penghematan didorong tanpa cukup memetakan dampak pada kualitas. 'KPI' antarfungsi berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, setiap orang merasa sedang melakukan hal yang benar, tetapi arah geraknya tidak pernah sungguh-sungguh bertemu.

Sistem pengukuran yang sempit hampir selalu melahirkan perilaku jangka pendek.

Jika seseorang hanya dinilai dari seberapa cepat deal ditutup atau seberapa besar diskon berhasil diperoleh, maka reaktivitas menjadi sangat mungkin. Negosiasi lalu bergeser dari penciptaan nilai menjadi ajang pembuktian. Pada titik ini, masalahnya bukan semata-mata kurang kompeten, melainkan ukuran sukses yang salah dan akhirnya salah mengarahkan perilaku.

Di sinilah penting membedakan antara 'content' dan 'process'. Banyak orang terlalu cepat tenggelam di 'content': harga, termin, diskon, volume. Padahal sumber konflik paling sering justru berada pada 'process': siapa yang berwenang mengambil keputusan, apakah datanya cukup, apakah kriterianya sudah disepakati, dan apakah peran masing-masing jelas. Negosiator yang matang tidak buru-buru berdebat soal angka. Ia menata proses lebih dulu. Sebab ketika proses rusak, angka terbaik sekalipun bisa berubah menjadi sumber masalah baru.



Tiga Sumber Drama: Target, Ego, dan Kriteria yang Kabur

Sumber pertama adalah target. Target memang dibutuhkan untuk memberi arah. Namun target yang tidak selaras juga bisa mempersempit cara berpikir. Ketika 'deadline' dipakai untuk menekan, bukan untuk menata prioritas, kualitas keputusan biasanya turun.

Dalam dinamika 'time-information-power', pihak yang paling terdesak waktu cenderung menjadi pihak yang paling rentan mengambil keputusan emosional. Setelah rapat selesai, penyesalan baru datang.

Sumber kedua adalah ego. Ego tidak selalu berarti kesombongan yang kasar. Dalam negosiasi, ego sering tampil lebih halus: keinginan untuk terlihat benar, rasa tidak nyaman jika harus mengakui asumsi yang keliru, atau ketakutan dianggap lemah jika memberi ruang pada pandangan pihak lain. Ketika ego mengambil alih, kemenangan simbolik terasa lebih penting daripada solusi yang sehat. Orang sibuk menjaga citra, bukan menyelesaikan persoalan.

Sumber ketiga adalah kriteria yang kabur. Tanpa standar objektif, negosiasi dengan mudah berubah menjadi adu opini. Tanpa 'benchmark' yang disepakati, diskusi kehilangan pijakan. Dari situ konflik mulai tumbuh. Awalnya yang diserang adalah argumen. Lalu, perlahan, yang ikut terseret adalah pribadi. Jika tiga sumber ini tidak dikelola, drama bukan lagi kemungkinan kecil. Ia menjadi konsekuensi yang hampir pasti.



Tiga Pertanyaan Mendasar Sebelum Bernegosiasi

Sebelum masuk ke meja negosiasi, ada tiga pertanyaan yang seharusnya diajukan terlebih dahulu kepada diri sendiri.

Pertama, apakah saya benar-benar nyaman dengan keputusan ini?

Kedua, apakah keputusan ini memenuhi kebutuhan bisnis yang sesungguhnya, bukan sekadar keinginan sesaat?

Ketiga, apakah manfaatnya sepadan dengan risikonya?

Tiga pertanyaan ini sederhana, tetapi sangat kuat. Ia memaksa kita keluar dari reaksi emosional dan kembali ke logika bisnis. Dari sana, refleksi bisa diperdalam lagi: apa dampaknya, seberapa penting, dan seberapa bernilai keputusan ini dalam jangka panjang? Pertanyaan-pertanyaan seperti ini adalah pagar awal yang membantu kita mencegah drama sebelum drama tumbuh.



Satu Kapal, Beda Kompas

Tim 'procurement' membaca risiko dan 'TCO'. Tim 'sales' membaca 'revenue' dan peluang pasar. Pemimpin bisnis membaca keberlanjutan, reputasi, dan arah jangka panjang. Mereka berada di kapal yang sama, tetapi tidak selalu memakai kompas yang sama. Karena itu bahasa yang mereka gunakan pun kerap berbeda.

'Procurement' berbicara tentang kepatuhan, ketahanan pasokan, dan disiplin biaya. 'Sales' berbicara tentang pertumbuhan, kecepatan, dan peluang. Pemimpin bisnis berbicara tentang keberlanjutan keputusan dalam lanskap yang lebih luas.

Masalah muncul bukan karena ada pihak yang otomatis salah. Masalah muncul karena definisi nilai tidak pernah benar-benar diselaraskan sejak awal.

- Siapa yang memegang informasi paling lengkap?
- Siapa yang memiliki alternatif terbaik?
- Siapa yang paling tertekan oleh waktu?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini membentuk dinamika kekuatan dalam negosiasi. Jika perbedaan perspektif tidak dibahas secara terbuka, negosiasi internal justru bisa lebih panas daripada negosiasi eksternal. Alasannya sederhana: semua merasa sedang melindungi perusahaan, tetapi dengan ukuran sukses yang berbeda.



Menang di Meja, Kalah di Lapangan

Salah satu sumber drama terbesar adalah kemenangan semu. Harga turun. 'Target' tercapai. Semua tampak berhasil. Namun ketika detail eksekusi kabur, kesepakatan yang tampak manis di rapat bisa berubah menjadi sumber masalah di lapangan. 'SLA' tidak jelas. Mekanisme perubahan tidak dibahas. Risiko tidak dipetakan.

Akibatnya, tanda tangan justru menjadi awal konflik, bukan akhir negosiasi.

Beberapa bulan kemudian, persoalan mulai muncul. Kualitas menurun. Pengiriman terlambat.

Hubungan memburuk.

Lalu orang mulai saling menyalahkan.

Padahal sumber masalahnya sudah tertanam sejak desain kesepakatan. Karena itu, deal yang kuat tidak cukup dinilai dari satu angka. Ia harus diuji setidaknya pada lima dimensi: 'margin', relasi, risiko, reputasi, dan eksekusi atau tata kelola ('governance').

Jika satu dimensi dikorbankan secara membabi buta demi dimensi lain, drama tinggal menunggu waktu. Di sinilah cek 'PLUS' menjadi penting: apakah keputusan ini selaras dengan prinsip, legalitas, kepatutan publik, dan martabat profesional kita dalam jangka panjang?



'Mindset' dan Emosi Merupakan Akar yang Tidak Terlihat

Teknik negosiasi tanpa 'mindset' yang benar ibarat kendaraan cepat tanpa kemudi. Banyak orang tampak fasih berbicara soal taktik, tetapi goyah saat berhadapan dengan tekanan waktu, tarik-menarik kepentingan, atau permainan emosi yang halus.

Padahal dalam negosiasi profesional, yang paling sering menentukan hasil bukan kerasnya suara, melainkan stabilitas cara berpikir.

Pertama, negosiator profesional berpikir jangka panjang.

Ia tidak berhenti pada pertanyaan, “Apakah saya menang hari ini?” Ia juga bertanya, “Apa dampaknya enam bulan lagi?” Dalam negosiasi internal, cara pikir ini mencegah perang antarfungsi karena keputusan dinilai dari kesinambungan kerja lintas tim. Dalam negosiasi eksternal, cara pikir ini menjaga relasi pemasok atau pelanggan agar tidak rusak hanya demi keuntungan sesaat.

Kedua, ia fokus pada solusi. Negosiasi yang sehat bergerak dari posisi menuju kepentingan. Posisi biasanya berbentuk angka dan tuntutan. Kepentingan adalah alasan bisnis di baliknya: risiko pasok, arus kas, kualitas, kapasitas, reputasi, dan sasaran pertumbuhan. Fokus pada solusi membuat orang tidak terjebak dalam ajang pembuktian.

Di internal organisasi, ini tampak ketika orang mulai bertanya, “Kalau biaya harus turun, opsi mana yang tidak merusak kualitas?” Di eksternal, ini tampak ketika orang berani menyusun alternatif kreatif, bukan sekadar meminta potongan harga.

Ketiga, ia percaya diri karena persiapan, bukan karena volume suara. Percaya diri tanpa data hanyalah nekat. Persiapan yang baik membangun ketenangan. Negosiator profesional menyiapkan kriteria, batas konsesi, dan skenario minimal:

apa yang wajib dijaga, apa yang bisa dinegosiasikan, dan apa yang tidak boleh dilanggar. Percaya diri muncul karena ia memegang peta, bukan karena ia paling lantang.

Keempat, negosiator mendengar secara aktif. Banyak konflik sebenarnya tidak meledak karena substansinya mustahil diselesaikan, tetapi karena orang merasa tidak didengar. Mendengar aktif bukan sekadar diam menunggu giliran bicara. Ia berarti menangkap kepentingan, emosi, dan sinyal perubahan.

Dalam rapat internal, kebiasaan ini mencegah 'procurement' terlalu cepat melabeli 'sales' sebagai pengejar target semata, dan mencegah 'sales' terlalu cepat menganggap 'procurement' kaku.

Dalam negosiasi eksternal, kemampuan mendengar aktif membantu membaca apakah penolakan datang karena angka, risiko, atau soal kehilangan muka.

Kelima, ia fleksibel tanpa kehilangan batas. Negosiasi profesional bukan keras kepala, tetapi juga bukan mudah menyerah. Fleksibilitas berarti mampu mengubah struktur kesepakatan, bukan selalu mengubah angka.

Jika harga tidak bisa turun, mungkin struktur bisa ditata melalui volume bertahap, 'SLA' yang lebih jelas, skema pembayaran, atau mekanisme evaluasi berkala. Namun batas harus tetap tegas. Hal-hal yang menyentuh keselamatan, kepatuhan, kualitas kritis, dan integritas bukan untuk ditawar.

Keenam, ia mampu mengendalikan emosi. Empat emosi yang paling sering mengacaukan negosiasi.

Keempat emosi itu adalah takut kehilangan deal, marah karena ditekan, tersinggung karena ego, dan cemas karena target atau waktu.

Semua emosi itu manusiawi.

Namun keputusan penting tidak boleh dibuat saat emosi sedang memuncak. Pisahkan orang dari masalah, ambil jeda saat tensi naik, lalu kembali ke data dan kriteria objektif. Negosiator dewasa bukan yang paling keras suaranya, melainkan yang paling stabil cara berpikirnya ketika tekanan sedang tinggi.

Deal Kuat Harus Tahan Uji Waktu

Deal yang sehat bukan hanya terlihat baik hari ini.

Deal yang sehat tetap kokoh enam bulan atau satu tahun kemudian. Ia menjaga 'margin' tanpa merusak relasi, mengelola risiko tanpa mengorbankan reputasi, dan dapat dieksekusi tanpa menciptakan konflik baru.

Karena itu, ketika drama muncul, anggaplah itu sebagai sinyal. Sinyal bahwa ada dimensi yang terabaikan, ada kriteria yang belum jelas, atau ada 'process' yang belum ditata dengan benar. Pada saat seperti itulah kita perlu berhenti sejenak, meninjau ulang, lalu memperbaiki sistem dan cara berpikir sebelum kerugian membesar dan reputasi telanjur terluka.

Contoh Drama Negosiasi di Dunia Kerja

Di sebuah perusahaan manufaktur, tim 'sales' ingin mengikuti tender besar karena sasaran kuartal sedang ketat. Tim 'procurement' mengingatkan bahwa beberapa komponen masih bergantung pada pemasok dengan harga fluktuatif dan risiko pasok yang belum aman. Diskusi mulai memanas. 'Sales' merasa pertumbuhan sedang dihambat. 'Procurement' merasa margin dan kualitas sedang dikorbankan.

Pimpinan proyek lalu menghentikan debat dan mengembalikan rapat ke tiga pertanyaan mendasar: apakah semua pihak nyaman dengan keputusan ini, apakah keputusan ini benar-benar memenuhi kebutuhan bisnis, dan apakah manfaatnya sepadan dengan risikonya.

Setelah itu, tim menguji opsi dengan lima dimensi: 'margin', relasi, risiko, reputasi, dan eksekusi.

Hasilnya, keputusan tidak diambil dalam bentuk penurunan harga agresif.

Tim justru menyusun struktur penawaran yang lebih sehat: volume bertahap, mekanisme evaluasi berkala, dan pemasok alternatif untuk mitigasi risiko.

Semua pihak merasa didengar. Keputusan menjadi lebih realistis. Potensi drama pasca-kontrak pun turun secara signifikan.



Daftar Periksa “Sinyal Drama” dalam Negosiasi

- Diskusi mulai bergeser dari data ke pembelaan posisi. Mulai menyerang pribadi, bukan membahas masalah.
- Kriteria objektif belum disepakati, tetapi keputusan dipaksa cepat.
- Sasaran ('target') atau batas waktu ('deadline') dipakai sebagai ancaman. Risiko pasokan, kualitas, atau kepatuhan tidak dibahas secara terbuka.
- Mekanisme eksekusi tidak jelas: siapa melakukan apa, kapan, dan bagaimana kontrolnya.
- Relasi mulai memburuk, tetapi dianggap bisa dibereskan nanti setelah tangga tangan.
- Nilai pengaman tidak diuji; saat keputusan mulai abu-abu, cek 'PLoS' harus dilakukan.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Selama tujuh hari ke depan, uji setiap keputusan negosiasi—baik internal maupun eksternal—dengan tiga pertanyaan mendasar dan lima dimensi hasil: 'margin', relasi, risiko, reputasi, dan eksekusi. Sebelum keputusan disahkan, tulis satu paragraf singkat: apa yang sedang Anda lindungi, apa yang dikorbankan, dan bagaimana Anda mengendalikan risikonya?

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Berapa banyak ‘jeruk bali’ yang saya potong terlalu cepat hanya karena saya merasa sudah paham masalahnya?”



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 3

MENANG TANPA MENGORBANKAN



*Menang versi profesional adalah menjaga ‘margin’
tanpa merusak relasi, risiko, dan reputasi.”*



Ketika Definisi “Menang” Terlalu Sempit

Pada tahun 2000, sebuah kebakaran kecil terjadi di fasilitas komponen semikonduktor milik 'Philips' di 'Albuquerque', 'New Mexico'. Apinya cepat dipadamkan. Dari luar, peristiwa itu tampak seperti gangguan operasional yang selesai pada hari itu juga. Namun, yang membuat kisah ini terus dibicarakan dalam dunia bisnis bukan apinya, melainkan efek dominonya. Gangguan kecil di hulu berubah menjadi kerugian besar di hilir ketika ketergantungan dan alternatif tidak dikelola dengan disiplin.

Dalam arsip sejarah resmi 'Ericsson', fasilitas itu memasok dua pelanggan utama: 'Nokia' dan 'Ericsson'. Keduanya terdampak. Bedanya, respons mereka tidak sama. Sebuah artikel panjang di majalah bisnis 'Fast Company' mencatat bahwa pada akhir tahun itu 'Ericsson' mengumumkan kerugian sekitar 2.34 miliar dolar AS pada divisi ponselnya, sementara dampak langsung di pihak 'Philips' disebut sekitar empat puluh juta dolar AS pendapatan hilang.

Dalam catatan 'Ericsson' sendiri, kekurangan komponen saat itu bahkan diperkirakan berdampak pada kekurangan sekitar tujuh juta unit ponsel. Pesannya sangat jelas: risiko yang tidak terlihat di ruang rapat bisa berubah menjadi angka yang sangat terlihat di laporan keuangan.

Skalanya memang global, tetapi polanya sangat dekat dengan ruang rapat kita sehari-hari. Di sebuah perusahaan manufaktur, tim penjualan ('sales') ingin mengikuti 'tender' besar karena sasaran kuartal sedang ketat.

Tim pengadaan ('procurement') mengingatkan bahwa beberapa komponen masih bergantung pada pemasok dengan harga fluktuatif dan risiko pasok yang nyata. Diskusi mulai panas.

Tim 'sales' merasa 'procurement' menghambat pertumbuhan.

Tim 'procurement' merasa 'sales' terlalu berani mengorbankan margin demi mengejar angka.

Pimpinan proyek lalu menghentikan debat dan mengembalikan rapat pada tiga pertanyaan sederhana: apakah semua pihak nyaman dengan keputusan ini, apakah keputusan ini memenuhi kebutuhan bisnis yang sebenarnya, dan apakah keuntungannya sepadan dengan risikonya?

Setelah itu, tim menilai opsi berdasarkan empat dimensi utama: margin, elasti, risiko, dan reputasi, lalu menambahkan satu pertanyaan penting: apakah keputusan ini benar-benar siap dieksekusi?

Di sinilah letak persoalannya.

Banyak negosiasi gagal bukan karena orang-orangnya tidak cerdas, melainkan karena definisi "menang" terlalu sempit. Kita mengejar harga terbaik, lalu lupa bahwa harga hanyalah satu variabel dalam keputusan bisnis. Kita merasa rapat selesai dengan baik, padahal yang kita menangkan baru satu kolom angka. Sementara itu, biaya tersembunyi, risiko operasional, kualitas hubungan, dan reputasi belum sungguh-sungguh dihitung.

Akibatnya, kemenangan di meja rapat berubah menjadi beban di lapangan.

Bab ini penting karena negosiasi modern tidak lagi cukup dinilai dari siapa yang paling keras atau siapa yang paling cepat menekan.

Menang versi profesional harus tahan uji pada empat dimensi sekaligus: marjin, relasi, risiko, dan reputasi. Marjin tanpa relasi membuat kerja harian penuh gesekan. Relasi tanpa marjin membuat bisnis kehilangan napas. Marjin dan relasi tanpa disiplin risiko membuat operasi rapuh. Dan ketika reputasi jatuh, semua keuntungan lain menjadi jauh kurang berarti.

Karena itu, negosiasi modern pada dasarnya adalah seni merancang keputusan yang sehat: keputusan yang bisa dijalankan, bisa dipertanggungjawabkan, dan tetap selaras dengan kompas integritas 'PLUS'.



Definisi Menang Versi Profesional

Menang versi profesional bukan berarti selalu lebih murah, selalu lebih keras, atau selalu lebih dominan. Menang versi profesional adalah hasil yang menjaga empat hal sekaligus: marjin, relasi, risiko, dan reputasi. Empat dimensi ini bukan sekadar teori untuk memperindah presentasi. Ia adalah pagar minimal agar negosiasi tidak berubah menjadi permainan jangka pendek yang merusak masa depan.

Marjin adalah ruang napas bisnis. Marjin tidak hanya datang dari selisih harga, tetapi juga dari biaya-biaya yang sering tidak terlihat saat rapat: biaya percepatan, pekerjaan ulang,

klaim kualitas, koordinasi lintas fungsi, keterlambatan, hingga gangguan produksi. Relasi bukan berarti harus akrab, tetapi cukup sehat untuk tetap bekerja sama ketika masalah muncul. Risiko adalah disiplin membaca ketergantungan dan menyiapkan pagar sebelum gangguan benar-benar datang.

Reputasi adalah modal kepercayaan yang nilainya sering baru terasa ketika 'audit' datang. Pelanggan mulai bertanya, atau publik mulai menyorot.

Bayangkan situasi berikut. Tim 'procurement' tampak memenangkan negosiasi karena harga bahan baku turun, target penghematan tercapai, dan laporan biaya terlihat membaik. Namun pemasok kemudian mengajukan dua "syarat halus": inspeksi kualitas dikurangi dan waktu kirim diperpanjang.

Di atas kertas, perubahan itu tampak seperti penyesuaian operasional biasa. Kenyataannya, dua hal ini menggeser kendali dari pembeli ke pemasok. Ketika inspeksi dikurangi, peluang cacat lolos meningkat. Ketika waktu kirim memanjang, ruang penanganan masalah makin sempit. Beberapa siklus kemudian, dampaknya mulai muncul: 'reject' naik, produksi terganggu, pengiriman ke pelanggan meleset, dan tim internal mulai saling menyalahkan.

Pada titik itu, kemenangan harga di awal langsung tergerus oleh biaya perbaikan, 'downtime', material terbuang, ekspedisi darurat, dan inspeksi ulang.

Relasi internal memanaskan karena operasi menuntut stabilitas, kualitas menuntut kontrol, sementara 'procurement' dianggap hanya mengejar harga. Risiko pasok meningkat karena kendali kualitas dan jadwal makin condong ke pemasok.

Reputasi ikut terdampak ketika keluhan pelanggan mulai naik. Pelajarannya tegas: kemenangan harga tanpa pagar kualitas dan eksekusi bukan kemenangan. Itu hanya memindahkan biaya dari kolom "harga beli" ke kolom "biaya kegagalan" yang biasanya jauh lebih mahal.

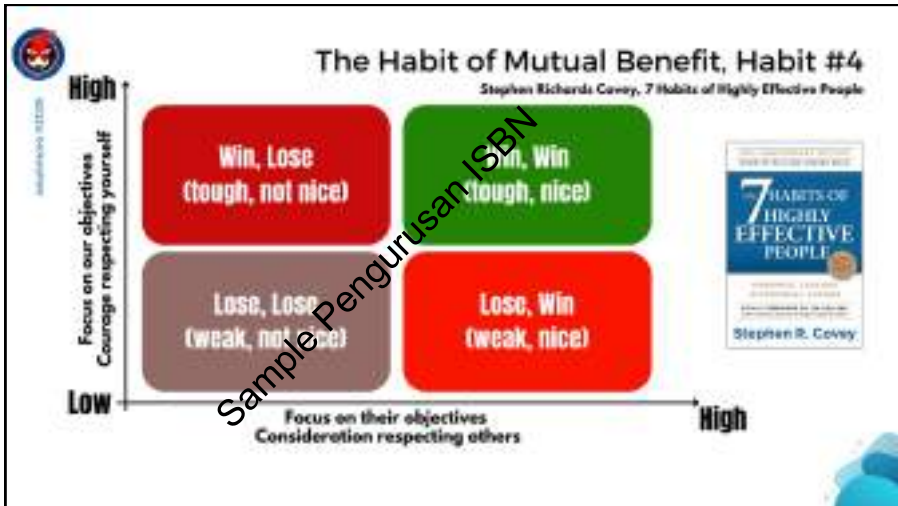


Kapan 'Win-win' Bukan Sekadar Slogan?

Istilah saling menguntungkan atau '**win-win**' sangat sering terdengar indah di ruang rapat. Masalahnya, istilah ini juga sangat sering dipakai tanpa struktur yang jelas. Agar tidak menjadi slogan, kita perlu memahaminya secara lebih membumi. Dalam kerangka yang dipopulerkan oleh 'Stephen R. Covey' dalam ***The 7 Habits of Highly Effective People***, hasil negosiasi dapat dipahami melalui dua sumbu sederhana: seberapa tegas kita menjaga tujuan sendiri, dan seberapa besar kita menghormati tujuan pihak lain.

Ketika ketegasan terhadap tujuan sendiri tinggi tetapi perhatian terhadap kepentingan pihak lain rendah, yang lahir adalah pola '**win-lose**'. Ini adalah gaya keras, dominan, dan kadang efektif untuk situasi yang sangat transaksional atau satu kali.

Namun dalam hubungan bisnis yang berulang, pola ini jarang sehat. Pihak yang “kalah” mungkin tetap menandatangani kontrak, tetapi komitmennya tipis. Mereka bisa membalas dengan kualitas yang turun, respons yang lambat, atau kerja sama yang sekadar formalitas.



Sebaliknya, ketika perhatian terhadap pihak lain tinggi tetapi ketegasan menjaga kepentingan sendiri rendah, yang muncul adalah pola **'lose-win'**. Dari luar, gaya ini tampak baik, kooperatif, dan menyenangkan. Namun dalam jangka menengah, organisasi membayar mahal: margin tergerus, standar melemah, dan lawan bicara mulai melihat bahwa kita tidak punya batas yang cukup jelas. Ini bukan profesionalisme. Ini pengorbanan tanpa perhitungan.

Ada juga situasi paling buruk, yaitu **'lose-lose'**. Ini terjadi ketika kedua pihak sama-sama gagal menjaga kepentingannya, sama-sama kehilangan rasa hormat.

Ketika rasa hormat hilang, maka mereka sama-sama membiarkan emosi mengambil alih. Hasil akhirnya bukan solusi, melainkan konflik yang melelahkan, relasi yang rusak, dan nilai yang gagal tercipta.

Posisi yang paling sehat adalah **'win-win'**. Dalam posisi ini, kita tetap tegas pada tujuan sendiri, tetapi juga tetap menghormati kepentingan pihak lain. Tegas pada substansi, tetapi tetap menjaga martabat orang. Di sini negosiasi bukan arena saling menekan, melainkan ruang untuk merancang solusi yang rasional dan adil.

Namun perlu digarisbawahi: 'win-win' bukan berarti selalu kompromi dan bukan berarti semua hal bisa ditawarkan. Ketika isu menyentuh keselamatan, legalitas, kepatuhan ('compliance'), dan reputasi, batas harus tetap tegas. Memaksakan harmoni pada area seperti ini justru berbahaya.

Karena itu, 'win-win' bukan soal menjadi lunak. Ia soal menjadi kuat dan adil sekaligus. Kita tegas terhadap tujuan bisnis, tetapi tetap menghormati kepentingan pihak lain.

Inilah keseimbangan yang membuat margin tetap sehat, relasi tetap profesional, risiko tetap terkendali, dan reputasi tetap utuh.



Negosiasi sebagai Penciptaan Nilai

Negosiasi mulai naik kelas ketika fokusnya bergeser dari angka ke nilai. Penciptaan nilai ('value creation') bukan jargon. Ia adalah kebiasaan memetakan apa yang benar-benar menentukan keberhasilan kesepakatan di lapangan, lalu merancang pertukaran yang seimbang. Kebalikannya adalah tawar-menawar harga ('price bargaining') yang terlalu sempit: energi habis untuk menekan angka, tetapi masalah muncul ketika eksekusi dimulai.

Kisah 'Philips' mengajarkan satu hal yang sangat penting. Ketergantungan pada satu jalur pasok adalah risiko mahal ketika gangguan datang. Jika alternatif tidak disiapkan, ruang negosiasi kita menyempit. Kita mungkin terlihat menang ketika menekan harga, tetapi sebenarnya sedang mengunci diri pada risiko yang sama. Negosiator modern membaca hal ini sejak awal.

Sebab itu, negosiator tidak hanya menegosiasikan angka. Ia juga menegosiasikan pagar: pemasok alternatif, 'buffer stock' untuk komponen kritis, mekanisme respons krisis, atau jadwal evaluasi risiko yang disepakati bersama.

Dalam praktik, negosiator modern tidak alergi pada pertukaran ('trade-off'). Ia tidak memberi konsesi gratis, tetapi juga tidak menolak semua permintaan. Ia memberi konsesi bersyarat. Jika pihak lain meminta percepatan, harus ada konsekuensi biaya atau penyesuaian 'scope'. Jika pihak lain meminta harga lebih baik, harus ada kepastian volume, perbaikan proses, atau kepastian pembayaran.

Jika pihak lain meminta fleksibilitas, harus ada pagar kualitas, 'SLA', dan evaluasi berkala. Dengan cara ini, margin terlindungi, relasi tetap profesional, risiko lebih terkendali, dan reputasi lebih aman.



Kenapa Kesepakatan Lebih Penting daripada Kemenangan?

Ada satu kalimat yang layak dipegang erat: ***jika kesepakatan tidak bisa dijalankan, itu bukan kemenangan, melainkan penundaan kegagalan.***

Banyak konflik pasca-kontrak tidak muncul karena niat buruk. Mereka muncul karena detail penting tidak dikunci sejak awal. Definisi output kabur. Ukuran kinerja multitafsir. Mekanisme perubahan tidak jelas. Jalur eskalasi tidak disepakati. Akibatnya, negosiasi yang tampak selesai di ruang rapat sebenarnya hanya memindahkan lokasi konflik ke lapangan.

Dalam kerangka 'Negotiation Style Matrix' dari 'Roy Lewicki' dan 'Alexander Hiam' dalam Mastering Business Negotiation, kita bisa melihat bahwa gaya negosiasi sangat dipengaruhi oleh dua hal: seberapa penting hasil ('outcome') dan seberapa penting relasi ('relationship'). Ketika hasil sangat penting tetapi relasi diabaikan, pendekatan yang muncul adalah 'competing'. Pendekatan ini tegas, cepat, dan kadang diperlukan dalam situasi tertentu.

Namun jika dipakai terus-menerus, komitmen pihak lain biasanya lemah. Kesepakatan tercapai, tetapi fondasi eksekusinya rapuh.



Ketika hasil dan relasi sama-sama dianggap tidak terlalu penting, yang muncul adalah **'avoiding'**. Konflik dihindari, isu sensitif ditunda, keputusan digantung. Secara emosional ini terasa aman, tetapi secara bisnis sangat berbahaya. Masalah tidak hilang. Ia hanya menumpuk.

Ketika relasi terlalu dijaga tetapi hasil dikorbankan, pendekatan yang muncul adalah **'accommodating'**. Ini bisa tampak damai, tetapi jika menjadi kebiasaan, margin tergerus dan organisasi kehilangan batas yang sehat.

Pendekatan yang paling sehat dalam banyak konteks bisnis jangka panjang adalah **'collaborating'**. Di sini hasil tetap penting, tetapi relasi juga dijaga. Negosiasi tidak berhenti pada posisi, tetapi masuk ke kepentingan.

Opsi dikembangkan. Kriteria objektif digunakan. Nilai diciptakan. Tentu pendekatan ini menuntut waktu, data, dan kedewasaan berpikir. Namun dalam hubungan bisnis yang berulang, inilah jalur yang paling kuat.

Kadang kompromi atau '**compromising**' tetap diperlukan, terutama ketika waktu sempit dan keputusan harus segera diambil. Namun kompromi sebaiknya disadari sebagai pilihan praktis, bukan dijadikan kebiasaan utama. Jika organisasi terlalu sering hanya "membagi selisih", potensi untuk mencipta nilai yang lebih besar akan hilang.

Dan ketika hasil sangat penting tetapi relasi diabaikan, pendekatan yang muncul adalah '**competing**'. Gaya ini tegas, cepat, dan berorientasi pada kemenangan posisi. Dalam situasi tertentu—misalnya saat krisis, saat keputusan harus diambil segera, atau ketika prinsip penting tidak boleh dikompromikan—pendekatan ini bisa relevan. Namun jika dipakai terus-menerus dalam hubungan bisnis jangka panjang, 'competing' sering menghasilkan kesepakatan yang rapuh. Pihak lain mungkin setuju di atas kertas, tetapi komitmennya lemah, kerja samanya minimal, dan potensi konflik operasional tetap tinggi.

Dari sini kita belajar bahwa yang paling penting bukan sekadar merasa menang, melainkan memastikan kesepakatan ditempatkan pada posisi yang sehat. Tata kelola ('governance') menjadi sangat penting.

- Siapa pemilik keputusan saat kondisi berubah?
- Kapan peninjauan dilakukan?
- Apa indikator kinerjanya?

- Bagaimana konsekuensinya jika target meleset?

Tanpa jawaban yang jelas, kesepakatan akan mudah bergeser dari kolaborasi menjadi konflik operasional.



Beda Peran, Beda Definisi Nilai

Konflik antara 'sales' dan 'procurement' sering terlihat seperti konflik ego. Padahal, di balikinya, yang lebih sering terjadi adalah perbedaan definisi nilai. 'Sales' mengejar pertumbuhan dan kecepatan. 'Procurement' mengejar stabilitas biaya dan keamanan pasok. Pemimpin bisnis mengejar kesinambungan strategi dan keberlanjutan. Mereka semua ingin menang, tetapi membawa kacamata yang berbeda.

Di sinilah empat dimensi 'deal' yang kuat menjadi bahasa bersama. Marjin menjaga realitas finansial. Relasi menjaga koordinasi lintas fungsi. Risiko menjaga ketahanan operasi. Reputasi menjaga kepercayaan. Ketika empat dimensi ini disepakati sebagai pagar minimal, rapat berhenti menjadi arena saling menyalahkan dan berubah menjadi ruang merancang keputusan yang paling masuk akal.

Organisasi tidak membutuhkan pemenang rapat. Organisasi membutuhkan keputusan yang bisa dijalankan.



Kemenangan Tanpa Etika adalah Biaya Masa Depan

Ada satu biaya yang sering tidak masuk ke lembar hitung saat negosiasi selesai: biaya integritas. Hari ini sebuah kesepakatan bisa terlihat aman. Target tercapai. Semua pihak mengangguk.

Namun bisnis berjalan dalam waktu, dan waktu punya kebiasaan membuka hal-hal yang dulu tampak biasa saja. Besok, konteks bisa berubah. 'Audit' datang. Aturan diperketat. Pelanggan meminta bukti praktik yang bertanggung jawab. Publik mulai menyorot rantai pasok. Pada titik itu, keputusan yang dulu terasa kecil bisa berubah menjadi pertanyaan besar: mengapa kita memilih cara ini, dan apakah kita siap mempertanggungjawabkannya?

Di sinilah 'PLUS' menjadi kompas yang sangat praktis.

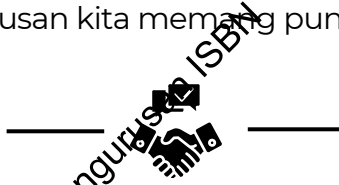
- 'P' berarti **'Principles & Policies'**: apakah keputusan ini selaras dengan kebijakan perusahaan, aturan 'compliance', dan 'SOP' yang berlaku.
- 'L' berarti **'Legal & Legit'**: apakah prosesnya sah, adil, bebas konflik kepentingan, dan kuat secara hukum.
- 'U' berarti **'Universal Fairness'**: apakah kita tetap nyaman jika keputusan ini diketahui pelanggan, auditor, atau dibahas di forum internal.
- 'S' berarti **'Self-respect & Sustainability'**: apakah cara kita bernegosiasi menjaga martabat, membangun 'trust', dan membuat relasi serta bisnis tetap berkelanjutan.

Karena itu, 'PLUS' bukan aksesoris moral. Ia adalah pagar bisnis.

Jika sebuah opsi mengharuskan kita menyembunyikan informasi, mendorong pihak lain melanggar aturan, atau menciptakan risiko reputasi yang tidak berani kita jelaskan secara terbuka, itu tanda untuk berhenti sejenak.

Bukan agar bisnis menjadi lambat, tetapi agar tetap profesional. Menang yang bersih biasanya terasa lebih tenang.

Dan sering kali, ketenangan itu justru menjadi sinyal paling jujur bahwa keputusan kita memang punya masa depan.



Contoh Negosiasi di Dunia Bisnis

Contoh Pertama — Negosiasi Internal ('Sales' dan 'Procurement')

Tim 'sales' mendapatkan peluang proyek besar dengan target kuartal yang ketat. Agar bisa memenangkan 'tender', mereka meminta penyesuaian harga jual dan percepatan jadwal produksi.

Di sisi lain, tim 'procurement' melihat bahwa beberapa komponen masih bergantung pada satu pemasok dengan harga fluktuatif dan waktu kirim yang belum stabil. Ketegangan pun muncul. 'Sales' khawatir kehilangan peluang pasar.

'Procurement' khawatir biaya dan risiko pasok meledak setelah kontrak berjalan.

Alih-alih berdebat tentang siapa yang paling benar, pimpinan rapat mengarahkan diskusi pada empat dimensi: margin, relasi, risiko, dan reputasi.

Tim lalu menyepakati bahwa harga jual boleh disesuaikan, tetapi dengan syarat harus ada kontrak pasok tambahan sebagai alternatif dan penetapan 'buffer stock' untuk komponen kritikal. Jadwal produksi juga dinegosiasikan ulang agar realistis dengan kapasitas aktual. Hasilnya, proyek tetap diikuti, margin tetap terjaga dalam batas aman, risiko pasok dipagari, dan relasi lintas fungsi membaik karena keputusan diambil berbasis data, bukan tekanan emosi.

Contoh Kedua — Negosiasi Eksternal ('Sales' dan Pelanggan)

Dalam situasi lain, tim 'sales' berhadapan dengan pelanggan besar yang meminta diskon signifikan dengan ancaman memindahkan pesanan ke kompetitor. Jika hanya melihat angka, menurunkan harga tampak sebagai jalan tercepat untuk mempertahankan volume. Namun tim menyadari bahwa diskon tanpa syarat akan menekan margin dan menciptakan preseden berbahaya untuk kontrak berikutnya.

Pendekatan yang dipilih bukan sekadar menolak atau menerima, melainkan merancang pertukaran ('trade-off') yang rasional. Tim menawarkan penurunan harga bertahap dengan imbal balik berupa komitmen volume minimum, jadwal pembayaran yang lebih cepat, dan kontrak jangka menengah untuk kepastian permintaan. Mereka juga menyepakati indikator layanan dan mekanisme evaluasi berkala.

Hasilnya, pelanggan tetap merasa dihargai, perusahaan menjaga kesehatan margin, risiko ketidakpastian permintaan menurun, dan reputasi sebagai mitra profesional tetap terjaga.

Dua contoh ini menunjukkan pola yang sama. Negosiasi profesional bukan tentang siapa yang paling keras. Ia tentang bagaimana keputusan dirancang agar tetap kuat ketika diuji oleh realitas.



Daftar Periksa Negosiasi 'Win-Win'

- Tulis satu kalimat definisi "menang" yang memuat marjin, relasi, risiko, dan reputasi secara spesifik.
- Identifikasi satu ketergantungan paling berbahaya dalam kesepakatan ini, lalu siapkan minimal satu alternatif agar Anda tidak terkunci pada satu jalur.
- Untuk setiap konsesi yang Anda beri, tulis imbal baliknya secara terukur: indikatornya apa, periode evaluasinya berapa lama, dan konsekuensinya apa jika tidak tercapai.
- Pasang pagar eksekusi: tetapkan pemilik keputusan, jadwal peninjauan, dan jalur eskalasi jika target meleset.
- Uji kriteria objektif: standar kualitas, 'SLA', dan ukuran kinerja harus bisa diuji tanpa perdebatan tafsir.
- Lakukan uji 'audit': bayangkan dokumen ini dibaca auditor atau pelanggan utama. Bagian mana yang masih membuat Anda ragu?
- Aktifkan pengaman 'PLUS': tulis satu batas etika yang tidak boleh dilanggar, apa pun tekanannya.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Selama tujuh hari, pilih satu negosiasi setiap hari, meskipun kecil.

Sebelum memberi persetujuan akhir, luangkan lima menit untuk menilai keputusan itu dari empat dimensi: margin, relasi, risiko, dan reputasi. Catat satu hal yang sudah aman dan satu hal yang masih rapuh. Pada hari ketujuh, baca ulang semua catatan Anda, lalu tentukan satu pagar yang paling sering Anda lupakan, dan pasang pagar itu mulai minggu depan.

Pertanyaan Reflektif Kunci: Jika kesepakatan ini tiba-tiba diuji oleh gangguan tak terduga seperti krisis pasok, bagian mana yang paling mungkin retak lebih dulu, dan pagar apa yang harus Anda pasang sekarang agar tetap menang tanpa mengorbankan integritas?



Untuk Pelatihan '**Profesional Procurement & Negotiation**' atau **LEAN PROCUREMENT**
hubungi:

cs@tulipberhasil.com atau +62 816 729 301

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 4

TAHAPAN DAN PROSES NEGOSIASI



*Negosiasi yang kuat adalah proses yang dirancang,
bukan improvisasi tanpa perencanaan.*



Memahami Tahapan Negosiasi

Pada 24 Januari 2006, 'Disney' mengumumkan akuisisi 'Pixar' melalui transaksi saham senilai sekitar 7,4 miliar dolar AS. Struktur tukarnya jelas dan tegas: setiap satu saham 'Pixar' ditukar dengan 2,3 saham 'Disney'. Angka-angka ini penting, tetapi pelajaran terbesarnya bukan semata di nominal. Pelajaran terbesarnya ada pada cara mereka merancang proses agar kesepakatan benar-benar bisa dijalankan, bukan sekadar terdengar hebat saat diumumkan.

Yang membuat kisah ini relevan untuk negosiasi bisnis adalah fokusnya pada hal-hal “di luar harga”. Dalam pengumumannya, 'Disney' menekankan komitmen untuk merangkul budaya unik 'Pixar', menata peran kepemimpinan kreatif, dan menjaga agar unit animasi keduanya tetap beroperasi di lokasi masing-masing. Dengan kata lain, mereka tidak hanya menyepakati angka, tetapi juga mengunci struktur, peran, dan tata kelola kerja pasca-kesepakatan. Lalu pada 5 Mei 2006, akuisisi itu dinyatakan selesai, menegaskan bahwa prosesnya memang dibawa sampai tahap eksekusi, bukan berhenti di meja pengumuman.

Sekarang, tarik logika yang sama ke ruang rapat kita sendiri. Di banyak perusahaan, rapat sore sering dimulai dengan niat baik, tetapi cepat berubah arah.

Tim 'sales' datang dengan semangat mengejar peluang, sementara tim 'procurement' membawa daftar risiko pasok yang belum selesai dibahas.

Dalam hitungan menit, percakapan bisa bergeser menjadi saling menyalahkan: satu pihak merasa dihambat, pihak lain merasa dipaksa menanggung risiko yang tidak realistis.

Di momen seperti itu, yang dibutuhkan bukan suara paling keras, melainkan pemimpin yang mengembalikan diskusi ke proses. Pimpinan rapat yang matang tidak ikut larut. Ia menghentikan debat dan menggeser fokus dengan satu kalimat sederhana: “Sebelum kita bicara angka, kita harus sepakat dulu prosesnya.”

Lalu ia meminta semua orang mundur selangkah untuk menjawab tiga pertanyaan inti: apa tujuan bisnisnya, risiko apa yang paling tidak boleh terjadi, dan parameter apa yang membuat keputusan ini layak dijalankan.

Ketika prosesnya jelas, tensi biasanya turun. Orang-orang berhenti berdebat opini, lalu mulai bicara data dan batas keputusan.

Di titik itu saya selalu ingat satu hal: negosiasi yang terlihat “keras” di meja sering kali hanya menutupi satu masalah—prosesnya tidak dirancang. Dan ini jebakan yang paling sering menimpa profesional pemula.

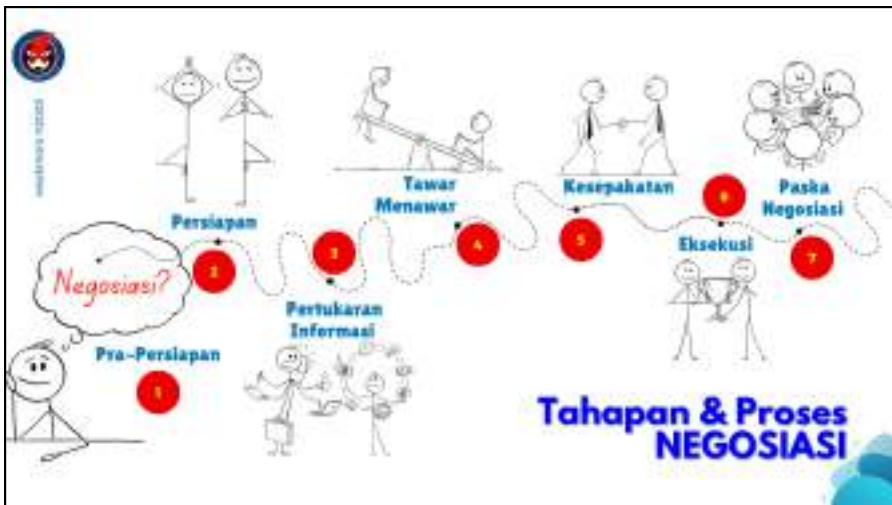
Banyak yang mengira negosiasi dimulai saat bertemu lawan bicara, padahal drama paling sering lahir karena orang masuk meja tanpa tujuan yang jernih, tanpa batas yang aman, dan tanpa urutan yang benar.

Akibatnya, pembicaraan melompat terlalu cepat ke tawar-menawar, lalu berubah menjadi perang emosi: siapa yang menekan, siapa yang mengalah, siapa yang “menang”.

Bab ini akan memberi Anda peta proses yang aman dan efektif, agar negosiasi menjadi keputusan bisnis yang bisa dipertanggungjawabkan. Ukuran “deal’ kuat” dalam buku ini minimal harus menjaga margin, relasi, risiko, dan reputasi. Jika satu saja runtuh, kesepakatan mungkin tampak bagus hari ini, tetapi berpotensi menjadi konflik besok.

Karena itu, di setiap tahap kita juga pasang pengaman nilai: cek ‘PLUS’ sebagai titik kontrol etika dan integritas, supaya keputusan tetap kredibel, terpercaya, dan layak membawa nama baik perusahaan, merek, serta produk.

‘Best Practices’ 7 Tahapan Negosiasi



Sekarang kita bahas ketujuh Tahapan ‘best practices’ ini.

(1) Pra-Persiapan

Tahap pertama - Pra Persiapan ini memastikan peluang memang layak dikejar dan medan keputusan jelas, sebelum tim terlanjur masuk ke mode debat.

Pra-persiapan adalah fase “menata panggung” sebelum negosiasi dimulai. Tujuannya sederhana tetapi krusial: memastikan Anda tidak sedang mengejar peluang yang salah, dengan cara yang salah, dan dengan orang yang salah.

Banyak drama negosiasi berawal bukan dari niat buruk, melainkan karena tim masuk terlalu cepat ke pembahasan harga, padahal tiga hal mendasar belum beres: tujuan, risiko, dan otoritas keputusan.

Pada tahap ini, ada empat pekerjaan inti yang wajib dilakukan secara disiplin.

Pertama, tetapkan “mengapa” negosiasi ini perlu.

Tim harus menuliskan tujuan bisnis dalam satu kalimat yang jelas. Bukan “menang tender”, tetapi tujuan yang bisa diuji. Misalnya: meningkatkan volume penjualan tanpa menurunkan margin di bawah batas aman, atau memenangkan kontrak dengan skema pasok yang stabil agar tidak memicu risiko kualitas dan keterlambatan.

Kedua, definisikan target dan batas aman secara awal.

Pra-persiapan belum masuk angka detail, tetapi Anda perlu mengunci “arah” dan “pagar”. Arah adalah target hasil, pagar adalah risiko yang tidak boleh dilanggar.

Contoh pagar: tidak boleh mengorbankan standar mutu, tidak boleh menabrak kebijakan 'compliance', tidak boleh menerima klausul yang membuat arus kas tidak sehat, atau tidak boleh menjanjikan kapasitas produksi yang sebenarnya tidak ada.

Ketiga, baca konteks eksternal yang bisa mengubah hasil.

Negosiasi tidak terjadi di ruang hampa. Ada faktor pasar, tren bahan baku, regulasi, isu keberlanjutan, peta pesaing, dan tuntutan pelanggan global yang bisa memengaruhi keputusan. Pra-persiapan memastikan tim punya gambaran ringkas, bukan asumsi. Ini penting karena banyak tim kalah bukan karena penawaran buruk, tetapi karena salah membaca konteks.

Keempat, petakan pemangku kepentingan dan otoritas keputusan.

Di tahap ini, tim harus tahu siapa yang memutuskan apa. Dua sisi harus jelas: sisi internal perusahaan Anda dan sisi pelanggan.

Tanpa pemetaan ini, negosiasi sering menjadi debat antar fungsi atau bolak-balik revisi karena “pemain kunci” belum dilibatkan.

Agar tahap pra-persiapan mudah dipahami dan bisa dipakai besok pagi, gunakan format **“tiga pertanyaan kunci”** dan **“empat daftar singkat”**.

Tiga pertanyaan kunci pra-persiapan

- Keputusan apa yang harus keluar dari proses ini?

- Risiko apa yang tidak boleh terjadi?
- Siapa yang berwenang memutus bila ada perbedaan pendapat?

Empat daftar singkat yang harus dibuat

1. Tujuan bisnis satu kalimat.
2. Tiga risiko utama.
3. Daftar pemangku kepentingan internal dan perannya.
4. Daftar pemangku kepentingan pelanggan yang berpengaruh dan kebutuhannya.

Cek nilai wajib pada tahap ini adalah cek 'PLUS'. Artinya, sebelum melangkah lebih jauh, tim memastikan proses dan niatnya selaras dengan kebijakan perusahaan, sah secara hukum, pantas jika diketahui publik, dan tetap menjaga martabat serta keberlanjutan relasi. Ini bukan tambahan moral, ini pengamanan reputasi.

Contoh dalam skenario: tender pasokan kemasan perusahaan 'B2B' ke perusahaan 'F&B' kelas dunia

Perusahaan kemasan mendapat sinyal bahwa perusahaan 'F&B' kelas dunia akan membuka tender pasokan kemasan untuk lini produk baru. Tim pemasaran menangkap peluang, tetapi tidak langsung “gas” ke presentasi atau kirim penawaran. Mereka memulai dengan rapat pra-persiapan lintas fungsi selama sekitar enam puluh menit untuk menata panggung dan menyepakati rute kerja.

Ada lima langkah dalam contoh ini yang bisa pembaca perhatikan.

Langkah pertama, mengunci tujuan bisnis.

Tim menulis tujuan dalam satu kalimat: memenangkan tender dengan skema pasok yang stabil, menjaga margin, dan memastikan standar mutu serta ketertelusuran sesuai tuntutan pelanggan global. Kalimat ini menjadi kompas agar tim tidak tergoda menang lewat diskon yang merusak margin atau lewat janji yang sulit ditepati.

Langkah kedua, menyepakati tiga risiko yang tidak boleh terjadi.

Tim menyepakati tiga risiko utama. Pertama, risiko mutu dan keamanan pangan, karena kemasan bersentuhan langsung dengan produk. Kedua, risiko pasok material kunci yang bisa mengganggu jadwal peluncuran. Ketiga, risiko klausul kontrak yang bisa merugikan arus kas atau membuka potensi sengketa. Di sinilah muncul disiplin awal: bukan hanya “menang”, tetapi “menang yang aman”.

Langkah ketiga, menetapkan otoritas keputusan internal.

Karena tender lintas fungsi, mereka menetapkan siapa memutuskan apa. Misalnya:

- Penjualan memimpin komunikasi dan strategi komersial.
- Riset dan pengembangan memutuskan opsi desain yang layak secara teknis.
- Mutu memutuskan standar uji dan kriteria penerimaan.
- Produksi memutuskan komitmen kapasitas dan jadwal realistis.
- Perencanaan rantai pasok memutuskan skenario pasok dan mitigasi lonjakan.

- Keuangan, akuntansi, dan pajak memutuskan batas marjin dan dampak termin.
- Hukum kontrak memutuskan kelayakan klausul dan risiko legal.
- Pengadaan memutuskan kelayakan pemasok material dan rencana cadangan.
- Logistik dan pengiriman memutuskan skema pengiriman dan bukti serah terima.

Dengan pembagian ini, tim menghindari debat tidak produktif di tengah jalan, karena peran dan kewenangan sudah jelas sejak awal.

Langkah keempat, menetapkan pemangku kepentingan pelanggan dan konteks eksternal.

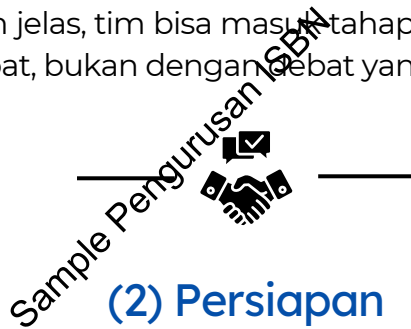
Tim menuliskan pemangku kepentingan pelanggan yang kemungkinan terlibat: riset dan pengembangan untuk desain dan uji coba, mutu untuk standar dan audit, pengadaan untuk komersial dan 'compliance', serta produksi untuk uji coba pengembangan produksi dan 'FAT'. Mereka juga menuliskan konteks yang perlu diwaspadai: tuntutan keberlanjutan, persyaratan ketertelusuran, potensi audit pemasok, dan jadwal peluncuran yang ketat. Tujuannya bukan membuat analisis panjang, tetapi memastikan tim tidak buta medan.

Langkah kelima, memasang pagar etika dengan cek 'PLUS'.

Sebelum menyusun strategi penawaran, pimpinan rapat menutup pra-persiapan dengan kesepakatan singkat: tidak ada jalan pintas yang melanggar kebijakan.

Dan tidak ada pemberian yang berpotensi konflik kepentingan, serta tidak ada janji yang tidak bisa dibuktikan. Mereka sepakat, reputasi perusahaan lebih mahal daripada menang tender sekali.

Pra-persiapan bukan rapat seremonial. Ini fase yang membuat seluruh tahapan berikutnya lebih mudah, lebih cepat, dan lebih aman. Sebab, ketika tujuan, risiko, dan otoritas sudah jelas, tim bisa masuk tahap persiapan dengan data yang tepat, bukan dengan debat yang melelahkan.



Tahapan berikutnya adalah menyiapkan data, batas keputusan, strategi, dan rencana konsesi, agar masuk meja tidak hanya bermodal semangat.

Persiapan disebut sebagai tahap “membangun landasan keputusan”. Jika pra-persiapan menata panggung, maka persiapan menyiapkan isi permainannya: data apa yang dipakai, batas aman apa yang tidak boleh ditembus, strategi apa yang akan dipilih, dan konsesi apa yang boleh diberikan beserta “harga tukarnya”.

Di tahap ini, tim profesional tidak bertanya “gimana caranya menang”, tetapi bertanya “gimana caranya menang dengan aman, bisa dieksekusi, dan tidak jadi bom waktu”.

Agar jelas dan mudah dipahami, persiapan yang rapi biasanya menghasilkan lima keluaran utama.

Pertama, tujuan spesifik jangka pendek dan jangka panjang.

Tujuan jangka pendek menjawab: tender ini harus menghasilkan apa dalam tiga sampai enam bulan. Tujuan jangka panjang menjawab: relasi dan posisi bisnis apa yang ingin dibangun dalam satu sampai tiga tahun.

Ini penting karena keputusan yang terlihat benar hari ini bisa merusak posisi Anda besok jika tidak selaras dengan arah jangka panjang.

Kedua, paket data minimum yang relevan untuk keputusan.

Data bukan untuk “pamer analisis”, tetapi untuk menghindari debat opini.

Data minimum umumnya mencakup:

- 'Benchmark' harga pasar untuk produk sejenis.
- Biaya total pemenuhan atau 'TCO' versi Anda (biaya material, konversi, kualitas, logistik, risiko, dan biaya layanan).
- Kapabilitas dan kinerja pemasok 'supplier' atau 'vendor' material kunci, termasuk risiko rantai pasok.
- Kapasitas internal: kesiapan mesin, potensi perubahan setelan, dan dampak ke jadwal produksi lain.
- Persyaratan pelanggan: standar mutu, ketertelusuran, keberlanjutan, dan kebutuhan 'FAT' bila relevan.

Ketiga, pemetaan 'stakeholder' dan mekanisme keputusan.

Persiapan bukan hanya soal angka, tetapi juga soal siapa berhak memutuskan. Tanpa ini, negosiasi akan bolak-balik revisi karena pihak yang “punya veto” belum dilibatkan. Di sisi internal, Anda perlu jelas siapa pemilik keputusan harga, siapa pemilik keputusan mutu, siapa pemilik keputusan kapasitas, dan siapa pemilik keputusan klausul kontrak. Di sisi pelanggan, Anda perlu paham siapa yang menilai teknis, siapa yang menilai mutu, siapa yang menilai komersial, dan siapa yang mengesahkan.

Keempat, analisis kekuatan dan 'power dynamics'.

Intinya bukan soal kekuasaan, melainkan membaca realitas ketergantungan: siapa lebih bergantung pada siapa, di mana letak 'switching cost', dan variabel apa yang paling sensitif bagi pelanggan.

Tekanan harga sering kalah penting dibanding risiko gagal peluncuran, stabilitas pasok, dan konsistensi mutu. Analisis ini membantu Anda menentukan kapan harus tegas pada harga, dan kapan menawarkan 'trade-off' melalui 'term', volume, atau ruang lingkup layanan.

Kelima, batas aman keputusan: 'BATNA' dan 'ZOPA', plus rencana konsesi.

Di sinilah banyak pemula goyah. Mereka punya target, tetapi tidak punya batas aman. Akhirnya mereka “mengalah demi selesai” dan baru sadar dampaknya saat implementasi.

Ini penjelasan singkat tentang 'BATNA' dan 'ZOPA'.

Ini penjelasan singkat tentang 'BATNA' dan 'ZOPA'.

- **'BATNA'** - *'Best Alternative To a Negotiated Agreement'* adalah alternatif terbaik Anda jika tidak ada kesepakatan. Ini bukan sekadar rencana cadangan, tetapi sumber ketenangan dan daya tawar. Semakin jelas 'BATNA', semakin sulit Anda ditekan.
- **'ZOPA'** - *'Zone Of Possible Agreement'* adalah zona kemungkinan kesepakatan, yaitu rentang di mana batas minimal Anda masih bertemu dengan batas maksimal pihak lawan. Kalau tidak ada tawar-menawar, maka ada dua pilihan profesional: menciptakan nilai baru melalui perubahan paket, atau berhenti dengan elegan.

(Saya akan membahas BATNA dan ZOPA di bab tersendiri lebih membantu pemahaman pembaca)

Contoh aplikasi dengan angka dalam skenario tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Konteks: perusahaan kemasan Anda akan mengikuti tender kemasan untuk lini produk baru. Tim pelanggan melibatkan 'R&D', 'Quality', 'Procurement', dan 'Production' untuk uji coba pengembangan produksi serta 'FAT'. Di internal, tim Anda melibatkan Marketing, 'Sales', 'R&D', 'Procurement', 'SCM' planner, Finance Accounting dan Tax, Legal Contract, Production, Quality, serta Logistics dan Delivery.

Tahapan langkah persiapan dilakukan berurutan, dan tiap fungsi menghasilkan potongan data yang saling menyambung.

Langkah Satu, membangun gambaran kebutuhan pelanggan yang “bisa diuji”.

'Sales' memecah dokumen permintaan penawaran menjadi parameter: spesifikasi teknis, target kualitas, jadwal 'trial', kebutuhan ketertelusuran, dan rencana 'FAT'. Lalu 'R&D' dan Quality menerjemahkan parameter itu menjadi dua atau tiga opsi desain yang feasible, bukan sepuluh opsi yang membingungkan.

Langkah Dua, menghitung biaya pemenuhan dan batas aman harga.

Finance bersama Production dan 'SCM' menghitung biaya per unit kemasan (contoh ilustratif agar mudah dipahami):

- Biaya material dan komponen: Rp 1.150 per unit
- Biaya konversi dan utilitas: Rp 420 per unit
- Biaya kualitas, scrap, dan inspeksi: Rp 80 per unit
- Biaya logistik dan pengiriman: Rp 150 per unit

Total biaya pemenuhan atau 'TCO' versi internal: Rp 1.800 per unit

Perusahaan menetapkan batas marjin minimal, misalnya dua puluh persen untuk risiko dan keberlanjutan bisnis. Maka harga minimal secara matematis: **Rp 1.800 dibagi (satu dikurangi 0,20) = Rp 2.250 per unit**

Di sini muncul batas aman internal atau reservation point: Rp 2.250 per unit.

Artinya, jika harga jatuh di bawah angka ini, tim wajib berhenti, atau wajib mengubah paket agar biaya turun atau nilai naik. Ini penting agar keputusan tetap konsisten, tidak tergantung emosi rapat.

Langkah Tiga, membangun estimasi batas pihak pelanggan untuk membaca 'ZOPA'.

Marketing dan 'Sales' mengumpulkan sinyal 'benchmark' pasar dan histori tender sejenis, lalu menyusun estimasi rentang “kemampuan bayar” pelanggan. Misalnya, dari data pasar dan spesifikasi, tim memperkirakan pelanggan masih wajar di rentang Rp 2.300 sampai Rp 2.500 per unit, tergantung layanan dan stabilitas pasok.

Maka 'ZOPA' bisa dipetakan sebagai irisan dua batas berikut:

- Batas minimal Anda: Rp 2.250 per unit
- Batas maksimal pelanggan (estimasi): Rp 2.500 per unit

'ZOPA' yang mungkin: Rp 2.250 sampai Rp 2.500 per unit

Dengan peta ini, tim menjadi jauh lebih tenang. Mereka tahu rentang negosiasi yang masih aman, dan tahu kapan harus mengubah strategi.

Langkah Empat, menetapkan 'BATNA' yang nyata, bukan slogan.

Tim menetapkan 'BATNA' pada level yang bisa dieksekusi. Contoh:

- Alternatif A: mengalihkan kapasitas untuk pelanggan lain dengan harga Rp 2.320 per unit dan volume lebih kecil, tetapi risiko lebih rendah.
- Alternatif B: mengikuti tender tetapi hanya untuk varian kemasan tertentu yang lebih stabil prosesnya, sehingga biaya turun dan batas aman berubah.
- Alternatif C: tidak ikut tender jika kontraknya mensyaratkan klausul yang melanggar kebijakan atau berisiko reputasi, sesuai cek 'PLUS'.

Dengan 'BATNA' yang jelas, tim punya posisi profesional: mereka bisa menolak secara elegan tanpa panik.

Langkah Lima, menyusun strategi konsesi berbasis 'trade-off'.

Ini bagian yang paling sering membedakan negosiator matang dan negosiator reaktif. Tim menyepakati variabel mana yang bisa ditukar dan mana yang tidak boleh disentuh. Misalnya:

- Yang tidak boleh disentuh: standar mutu, batas marjin minimal, dan klausul 'compliance'.
- Yang bisa ditukar: term pembayaran, jadwal pengiriman bertahap, komitmen volume bertahap, dan ruang lingkup layanan di fase awal.

Contoh cara pakai angka agar lebih yakin saat negosiasi:

Jika pelanggan meminta harga Rp 2.200 per unit, itu berada di bawah batas minimal Rp 2.250. Tim tidak langsung menolak mentah. Mereka melakukan 'trade-off':

"Untuk mendermati Rp 2.200, kami perlu dua perubahan paket: komitmen volume minimal per bulan dan visibilitas 'forecast' yang lebih stabil, agar biaya per unit turun. Jika itu tidak memungkinkan, maka harga aman kami tetap di rentang 'ZOPA' yang realistis." Di titik ini, rencana konsesi tidak lagi terasa seperti "mengalah", tetapi seperti keputusan bisnis yang terukur.

Langkah Enam, memastikan semua keputusan lolos cek 'PLUS'.

Legal Contract dan Finance melakukan pemeriksaan awal agar tidak ada risiko "meledak" di akhir: klausul penalti, batas tanggung jawab, ketentuan audit, ketentuan pajak, dan konflik kepentingan. Prinsipnya sederhana: tender boleh kompetitif, tetapi tidak boleh mengorbankan integritas dan reputasi.

Ringkasan praktis tahap persiapan yang bisa ditempel di meja kerja

- Tujuan satu kalimat: jangka pendek dan jangka panjang.
- Data minimum: 'benchmark', 'TCO', risiko pasok, kapasitas, mutu, jadwal, dan kebutuhan 'FAT'.
- 'Stakeholder mapping': siapa memutuskan apa, internal dan pelanggan.
- 'Power dynamics': ketergantungan, switching cost, dan sensitivitas utama pelanggan.
- Batas aman: 'BATNA' yang nyata, dan peta 'ZOPA' berbasis angka.
- Rencana konsesi: apa yang bisa ditukar, dan apa “harga tukarnya”.
- Pengaman nilai: cek 'PLUS' sebelum janji dibuat, bukan setelah masalah muncul.



(3) Pertukaran Informasi

Di sini kita membangun pemahaman bersama dan menyepakati kriteria objektif sebelum masuk angka, agar negosiasi tidak berubah menjadi adu opini.

Tahap ini sering terlihat “ringan”, padahal justru inilah fase yang menentukan apakah diskusi nanti menjadi profesional atau emosional. Intinya bukan siapa paling pintar presentasi, melainkan apakah kedua pihak punya pemahaman yang sama tentang tiga hal.

Apa yang benar-benar dibutuhkan?

Bagaimana cara mengukurnya?

Dan proses keputusan seperti apa yang akan dipakai?

Kalau ini belum beres, pembahasan harga hampir pasti jadi tarik-menarik yang melelahkan.

Agar tahap ini terasa konkret, pikirkan pertukaran informasi sebagai proses mengubah “cerita” menjadi “parameter”. Ada empat tujuan utama yang wajib dicapai.

Pertama, pisahkan orang dari masalah.

Ini prinsip sederhana ala 'Harvard': jangan menjadikan perbedaan pendapat sebagai masalah pribadi. Yang dibahas adalah spesifikasi risiko, jadwal, dan standar, bukan ego. Saat orang merasa aman, mereka cenderung membuka informasi yang relevan.

Saat orang merasa diserang, mereka akan defensif dan menahan fakta. Negosiasi lalu berubah jadi adu posisi.

Kedua, gali kepentingan bisnis, bukan sekadar posisi angka.

Posisi biasanya berbunyi: “harga harus turun” atau “lead time harus cepat”. Kepentingan bisnis di baliknya bisa berbeda: pelanggan takut gagal peluncuran, takut komplain mutu, atau takut audit pemasok. Ketika kepentingan ini jelas, Anda bisa menawarkan solusi yang lebih tepat, tidak melulu diskon.

Ketiga, validasi informasi dan asumsi yang berpotensi salah.

Banyak kegagalan 'deal' terjadi karena asumsi yang tidak pernah dicek. Contohnya: siapa yang berhak menyetujui perubahan desain, seperti apa alur uji coba, kapan jadwal 'trial', dan apa yang dianggap "lulus" untuk lanjut produksi massal. Tahap ini memastikan Anda tidak berjalan dengan peta yang keliru.

Keempat, sepakati kriteria objektif dan proses keputusan.

Kriteria objektif adalah patokan yang disepakati bersama untuk menilai opsi. Misalnya: standar uji, batas cacat yang diterima, syarat ketertelusuran, standar keamanan pangan, dan syarat penerimaan 'FAT'.

Ketika kriteria objektif jelas, pembahasan angka menjadi lebih rasional karena semua orang paham apa yang dibayar dan apa yang diterima.

Output yang harus keluar dari tahap ketiga

Agar tidak kabur, tahap ketiga idealnya menghasilkan tiga keluaran tertulis, cukup satu halaman saja, tetapi jelas.

#1: definisi sukses yang disepakati. Contohnya: kemasan lolos uji, aman untuk produksi massal, jadwal peluncuran aman, dan risiko pasok terkendali.

#2: daftar kriteria objektif. Misalnya standar uji mutu, standar keamanan, ketertelusuran, parameter produksi, dan titik inspeksi.

#3: peta proses keputusan. Siapa yang memberi persetujuan, berapa putaran 'trial', kapan 'FAT', dan bagaimana mekanisme perubahan desain bila ada temuan.

Batas etika dan keterbukaan informasi: cek 'PLUS'

Di tahap ini Anda perlu transparan, tetapi tetap beretika. Transparan berarti jujur atas hal yang material untuk keputusan. Beretika berarti tidak membuka data sensitif yang melanggar kebijakan perusahaan atau menempatkan pihak lain pada posisi tidak fair. Pegang cek 'PLUS' sebagai pagar: selaras kebijakan, sah secara hukum, pantas jika diketahui publik, dan menjaga martabat serta keberlanjutan relasi.

Contoh dalam skenario: tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Setelah tahap persiapan selesai, tim internal menjadwalkan sesi klarifikasi resmi dengan tim pelanggan lintas fungsi. Pesertanya jelas: dari sisi pelanggan hadir 'R&D', 'Quality', 'Procurement', dan 'Production'. Dari sisi internal hadir 'Sales' sebagai pengarah alur, didukung 'R&D' dan Quality untuk teknis dan mutu, serta perwakilan Production dan 'SCM' planner untuk memastikan janji sesuai realitas kapasitas.

Langkah pertama, buka dengan “aturan main” agar diskusi tetap fokus.

'Sales' membuka pertemuan dengan menegaskan tujuan sesi: menyamakan definisi sukses dan mengunci kriteria objektif, bukan membahas harga. Ini penting untuk mencegah diskusi melompat ke tahap tawar-menawar sebelum waktunya. Di sini juga ditegaskan prinsip “pisahkan masalah dari pribadi”, agar diskusi tetap profesional.

Langkah kedua, minta pelanggan mendefinisikan prioritas bisnisnya secara eksplisit.

Tim internal tidak langsung memamerkan solusi. Mereka meminta pelanggan menyebutkan tiga prioritas utama. Misalnya pelanggan menjawab: stabilitas mutu untuk mencegah komplain, ketepatan jadwal untuk peluncuran, dan kesiapan audit pemasok. Dengan informasi ini, tim internal tahu bahwa “harga” bukan satu-satunya pusat gravitasi; risiko peluncuran dan risiko mutu jauh lebih sensitif.

Langkah ketiga, kunci parameter mutu dan keamanan pangan sebagai kriteria objektif.

Quality internal memandu diskusi untuk mengubah kebutuhan menjadi parameter. Mereka mengajukan pertanyaan terstruktur, misalnya:

- Bagaimana definisi “lulus uji” untuk kemasan ini.
- Batas cacat yang masih dapat diterima di produksi massal, misalnya diukur dalam tingkat cacat atau 'ppm'.
- Uji apa saja yang wajib dilakukan untuk keamanan pangan dan kompatibilitas proses produksi pelanggan.
- Apakah ada persyaratan ketertelusuran ('traceability') sampai lot material.

Pertanyaan ini membuat diskusi berpindah dari opini ke standar. Ketika standar jelas, risiko salah paham turun drastis.

Langkah keempat, sepakati alur 'trial' dan persetujuan perubahan desain.

Di banyak tender global, hambatan terbesar bukan harga, tetapi perubahan desain yang berulang dan tidak terkontrol.

Karena itu, tim internal meminta kejelasan:

- Berapa putaran 'trial' yang realistis sebelum 'FAT'.
- Siapa yang berwenang menyetujui perubahan desain di pihak pelanggan: 'R&D' saja, atau harus bersama 'Quality' dan 'Production'.
- Batas perubahan apa yang masih dianggap minor dan apa yang dianggap perubahan besar yang memerlukan evaluasi ulang.

Ini mengunci proses keputusan, sehingga tim internal tidak terjebak revisi tanpa ujung.

Langkah kelima, validasi asumsi kapasitas dan jadwal agar tidak ada janji kosong.

Production dan 'SCM' planner internal memvalidasi kebutuhan timeline pelanggan: kapan uji coba dimulai, kapan produksi awal, dan kapan pengiriman pertama harus terjadi. Jika pelanggan meminta percepatan, tim tidak langsung mengiyakan. Mereka menahan diri untuk memastikan janji sesuai kapasitas nyata. Ini bagian penting dari integritas operasional: lebih baik realistis di awal daripada minta maaf di akhir.

Langkah keenam, rangkum hasil sebagai “dokumen satu halaman” dan minta konfirmasi.

Di akhir sesi, 'Sales' merangkum tiga hal: definisi sukses, daftar kriteria objektif, dan alur keputusan termasuk 'trial' dan 'FAT'.

Ringkasan ini dikirim sebagai notulen resmi untuk disetujui bersama. Ini bukan formalitas. Ini pagar agar tahap berikutnya, tawar-menawar, berdiri di atas fondasi yang sama.

Mengapa tahap ini membuat negosiasi lebih mudah, karena setelah pertukaran informasi selesai, tim tidak lagi berdebat tentang “selera”, tetapi menilai opsi berdasarkan kriteria yang disepakati. Di titik ini, pembahasan harga berubah dari adu angka menjadi diskusi nilai: apa yang diberikan, risiko apa yang diturunkan, dan bagaimana memastikan peluncuran berjalan aman. Dan karena cek 'PLUS' sudah dipasang sejak awal, prosesnya tetap kredibel serta tidak mengorbankan reputasi perusahaan.

(4) Tawar-Menawar

Melakukan 'trade-off' atau tawar menawar secara terukur melalui paket, bukan perang satu angka, dengan disiplin konsesi harus ditukar dan dicatat.

Kalau tahap pertama sampai ketiga adalah “membangun fondasi”, maka tahap keempat adalah “mengonversi fondasi menjadi kesepakatan”. Di sinilah banyak negosiasi gagal bukan karena kurang pintar, tetapi karena salah gaya bermain: mereka menjadikan tawar-menawar sebagai duel harga. Padahal, tawar-menawar yang profesional adalah seni menukar variabel secara terukur agar kedua pihak mendapat nilai, sambil menjaga margin, relasi, risiko, dan reputasi tetap aman.

Agar tahap ini jelas dan mudah dipraktikkan, ada lima prinsip kerja yang sebaiknya dipegang.

Pertama, jangan mulai dari konsesi; mulai dari nilai.

Sebelum bicara “turun berapa”, pastikan kedua pihak sepakat apa yang sedang dibayar: stabilitas mutu, kepastian jadwal, pengurangan risiko gagal peluncuran, atau layanan teknis selama 'trial'. Negosiasi akan lebih sehat jika harga dibahas sebagai konsekuensi dari nilai yang disepakati, bukan sebagai target yang dipukul terus.

Kedua, konsesi harus ditukar, bukan diberikan.

Ini aturan emas. Jika Anda memberi sesuatu, Anda harus mendapatkan sesuatu. Bukan untuk “pelit”, tetapi untuk menjaga struktur kesepakatan tetap seimbang. Konsesi gratis biasanya menjadi sumber penyesalan: margin turun, beban kerja naik, risiko membesar, lalu relasi pun rusak.

Ketiga, gunakan paket, bukan satu isu.

Negosiasi satu isu membuat Anda buntu. Negosiasi paket memberi Anda ruang gerak. Paket bisa berisi kombinasi harga, volume, jadwal, termin pembayaran, spesifikasi, layanan, tingkat fleksibilitas, dan mekanisme peninjauan. Dengan paket, Anda bisa menciptakan opsi yang sama-sama masuk akal, bukan sekadar menang-kalah.

Keempat, pakai kriteria objektif sebagai jangkar.

Saat diskusi mulai emosional, kembali ke kriteria objektif yang sudah disepakati di tahap pertukaran informasi. Misalnya standar mutu, syarat ketertelusuran, jadwal peluncuran, serta kebutuhan 'trial' dan 'FAT'. Kriteria ini membuat pembahasan tetap rasional, dan membantu Anda menolak permintaan yang tidak realistis tanpa mempermalukan pihak lain.

Kelima, catat semua pergerakan agar tidak terjadi “ingatan selektif”.

Tawar-menawar yang panjang sering gagal karena satu hal: orang lupa apa yang sudah ditukar. Karena itu, setiap perubahan harus dicatat: apa yang diminta, apa yang diberikan, apa yang diterima, dan dampaknya ke biaya, risiko, serta eksekusi. Catatan ini melindungi kedua pihak, dan memudahkan tahap kelima saat mengunci detail.

Output yang harus keluar dari tahap tawar-menawar

Tahap ini idealnya menghasilkan tiga keluaran yang konkret.

#1: daftar paket opsi yang ditawarkan. Bukan satu paket saja, tetapi minimal dua atau tiga paket yang setara nilainya namun berbeda kombinasinya.

#2: catatan konsesi dan pertukaran. Log sederhana: permintaan, respons, pertukaran yang disepakati, dan konsekuensi.

#3: konfirmasi batas aman tetap terjaga. Artinya, semua paket masih berada dalam batas marjin dan batas risiko yang telah disepakati pada tahap persiapan, serta lolos cek 'PLUS'.

Batas etika: cek 'PLUS' di tahap tawar-menawar

Inilah fase yang paling rawan karena tekanan tinggi. Cek 'PLUS' wajib menjadi pagar: tidak ada janji yang tidak bisa dieksekusi, tidak ada tekanan yang tidak fair, tidak ada langkah yang melanggar kebijakan dan legalitas, dan tidak ada opsi yang jika diketahui publik membuat Anda tidak nyaman. Di tahap tawar-menawar, orang sering tergoda “asal menang”. Di buku ini, menang tanpa integritas adalah kemenangan yang mahal.

Contoh dalam skenario: tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Konteksnya sudah rapi dari tahap sebelumnya. Kriteria mutu, kebutuhan ketertelusuran, jadwal 'trial', serta mekanisme 'FAT' sudah jelas. Artinya, tim tidak lagi berdebat “maunya apa”, tetapi tinggal menyusun paket kesepakatan yang bisa memenuhi kebutuhan bisnis pelanggan tanpa mengorbankan batas aman internal.

Langkah pertama, pelanggan menekan tiga hal sekaligus.

Di sesi komersial, pelanggan menyampaikan tiga tuntutan: harga harus turun, pengiriman harus lebih cepat untuk mengejar peluncuran, dan volume harus fleksibel karena pasar masih belum pasti. Ini tekanan yang umum dan masuk akal dari sisi pelanggan.

Tetapi jika Anda menjawabnya dengan satu cara, yaitu diskon, Anda sedang membuka pintu drama.

Langkah kedua, tim internal menahan refleksi “turun harga duluan”.

'Sales' tidak langsung menawarkan diskon. Ia mengembalikan pembicaraan ke nilai dan kriteria objektif: “Kita sama-sama ingin peluncuran aman, mutu konsisten, dan pasok stabil. Mari kita susun opsi yang membuat itu terjadi.”

Ini menjaga relasi tetap sehat sekaligus memindahkan diskusi dari posisi ke kepentingan.

Langkah ketiga, tim menawarkan paket 'trade-off' berbasis volume dan visibilitas.

Di tahap persiapan, tim sudah menghitung batas aman harga dan memahami bahwa biaya per unit bisa turun jika volume lebih stabil dan perencanaan lebih pasti. Maka tim menawarkan pertukaran yang tegas namun elegan: penyesuaian harga hanya mungkin jika pelanggan memberikan komitmen volume bertahap dan visibilitas rencana permintaan. Dengan begitu, produksi bisa menata jadwal, 'SCM' planner bisa mengurangi risiko perubahan mendadak, dan pengadaan bisa menegosiasikan material lebih efisien.

Misalnya tim menawarkan tiga paket:

Paket A, harga stabil dengan fleksibilitas tinggi

- Harga per unit: Rp 2.450
- Komitmen volume: fleksibel, tanpa minimum bulanan
- Pengiriman: standar sesuai jadwal normal
- Nilai untuk pelanggan: fleksibilitas volume tinggi
- Risiko untuk pemasok: biaya per unit lebih tinggi karena ketidakpastian

Paket B, harga lebih kompetitif dengan komitmen volume bertahap

- Harga per unit: Rp 2.350
- Komitmen volume: minimum bertahap per bulan selama fase peluncuran
- Pengiriman: prioritas untuk volume awal sesuai rencana permintaan
- Nilai untuk pelanggan: harga turun dan peluncuran lebih terjamin
- Nilai untuk pemasok: jadwal produksi dan pengadaan lebih efisien

Paket C, harga paling kompetitif dengan visibilitas dan kontrol perubahan

- Harga per unit: Rp 2.280
- Komitmen volume: minimum lebih tinggi ditambah visibilitas rencana permintaan
- Syarat tambahan: perubahan desain setelah 'trial' dibatasi, dan ada mekanisme peninjauan jika ada perubahan mendadak
- Nilai untuk pelanggan: harga paling rendah dalam rentang aman
- Nilai untuk pemasok: risiko perubahan yang mahal bisa dikendalikan

Di sini terlihat inti tawaran menawarkan profesional: harga bukan dipukul turun, tetapi ditukar dengan pengurangan risiko dan peningkatan kepastian.

Langkah keempat, tim menanggapi permintaan percepatan pengiriman dengan skema bertahap, bukan janji kosong.

Pelanggan ingin pengiriman lebih cepat. Production dan logistik internal tidak mengiyakan tanpa syarat. Mereka menawarkan skema pengiriman bertahap di fase awal: volume awal diprioritaskan untuk kebutuhan peluncuran, sementara volume berikutnya mengikuti ritme normal setelah proses stabil. Di sini ada batas yang dijaga: percepatan tidak boleh mengorbankan mutu, keselamatan kerja, atau membuat jadwal produksi lain kacau. Ini contoh keputusan yang menjaga dimensi risiko dan reputasi.

Langkah kelima, setiap konsesi dicatat, dan dicek ulang batas aman serta cek 'PLUS'.

Setiap kali tim bergerak, misalnya menambah fleksibilitas volume atau memberi percepatan pengiriman, mereka menuliskannya sebagai pertukaran: apa yang diberikan dan apa yang diterima. Finance memastikan margin tidak jatuh di bawah batas aman. Legal memastikan tidak ada klausul yang melanggar kebijakan. Quality memastikan tidak ada kompromi terhadap standar. Dengan cara ini, tim menghindari jebakan klasik: menang tender, tetapi kemudian berdarah-darah saat eksekusi. Dan setelah paket disepakati, tahap kelima menjadi lebih mudah: tinggal mengunci detailnya.

Anda tidak lagi bertengkar soal harga, tetapi merapikan komitmen: volume bertahap, jadwal pengiriman, mekanisme 'trial' dan 'FAT', serta mekanisme perubahan. Dan yang paling penting, Anda masuk kesepakatan dengan posisi terhormat: margin terjaga, relasi sehat, risiko terkendali, dan reputasi tetap bersih lewat cek 'PLUS'.



(5) Kesepakatan

Di tahap ini, Negosiator mengunci detail agar tidak ada “lubang asumsi” yang menjadi konflik pasca-tanda tangan.

Tahap kelima adalah fase yang sering dianggap “administrasi”, padahal ini titik paling menentukan apakah negosiasi akan berakhir sebagai kerja sama yang lancar atau justru menjadi sumber sengketa.

Di level ini, Anda mengubah hasil tawar-menawar menjadi komitmen yang jelas, terukur, dan mengikat. Kalau tahap keempat adalah seni menyusun paket, maka tahap kelima adalah disiplin mengunci detail.

Tahap ini disebut tahap krusial, mengapa? Banyak 'deal' tampak selesai di ruang rapat, tetapi pecah di lapangan karena satu hal: asumsi yang tidak ditulis. Ketika sesuatu tidak ditulis, masing-masing pihak akan mengisinya dengan interpretasi sendiri. Itulah “lubang asumsi”. Dan lubang asumsi selalu mahal: biaya tambahan, keterlambatan, konflik hubungan, dan risiko reputasi.

Agar tahap ini mudah dipahami, pikirkan kesepakatan sebagai proses “mengunci” delapan komponen utama. Jika kedelapan komponen ini jelas, potensi drama pasca-kontrak turun drastis.

Satu, ruang lingkup dan spesifikasi final

Apa yang persisnya dibeli atau dijual, termasuk versi spesifikasi, material, dimensi, toleransi, dan standar rujukan. Jika ada variasi produk, harus jelas mana yang masuk kontrak dan mana yang tidak.

Dua, kriteria mutu dan metode penerimaan

Bukan hanya “mutu harus baik”, tetapi bagaimana mutu diukur, siapa yang menguji, kapan diuji, dan apa konsekuensinya jika tidak lulus. Di sinilah kriteria objektif yang dibahas pada tahap ketiga harus diterjemahkan menjadi pasal yang bisa dipakai di lapangan.

Tiga, jadwal dan 'milestone'

Tanggal 'trial', jadwal 'FAT', jadwal produksi awal, jadwal pengiriman pertama, serta jadwal evaluasi berkala. Jadwal tanpa definisi tanggung jawab hanya akan jadi sumber saling menyalahkan.

Empat, struktur harga dan aturan perubahan harga

Harga harus jelas formatnya: per unit, per lot, atau per periode. Jika ada kemungkinan perubahan biaya bahan baku, mekanisme peninjauan juga harus jelas: kapan ditinjau, menggunakan indikator apa, dan batas perubahan yang diperbolehkan. Ini mencegah konflik ketika pasar bergerak.

Lima, termin pembayaran dan aspek akuntansi serta pajak

Ini sering dianggap urusan keuangan saja, padahal dampaknya ke risiko dan relasi besar. Termin harus jelas, dokumen pendukung pembayaran harus jelas, serta aspek pajak harus dipastikan tidak menimbulkan masalah di kemudian hari.

Enam, mekanisme perubahan dan pengendalian versi

Perubahan desain, perubahan volume, atau perubahan jadwal pasti terjadi di proyek nyata. Masalahnya bukan perubahan itu sendiri, tetapi cara mengelolanya. Di tahap kesepakatan, harus ada aturan: perubahan apa yang boleh tanpa negosiasi ulang, perubahan apa yang wajib perubahan kontrak, siapa yang menyetujui, dan bagaimana dampak biaya dihitung.

Tujuh, jalur eskalasi dan penyelesaian masalah

Jika ada deviasi, siapa yang dihubungi, berapa waktu respons, dan kapan masalah naik ke level manajemen. Jalur eskalasi yang jelas menjaga masalah kecil tidak menjadi drama besar.

Delapan, dokumen turunan dan keterhubungan operasional

Kontrak tidak boleh berdiri sendiri. Ia harus terhubung dengan dokumen operasional, 'PO', lampiran spesifikasi, rencana mutu, jadwal pengiriman, serta bila relevan 'SLA'. Ini yang membuat 'deal' benar-benar bisa dijalankan oleh tim lapangan.

Cek nilai wajib di tahap kesepakatan: cek 'PLUS'

Di tahap ini, cek 'PLUS' harus terasa paling nyata. Anda memastikan kebijakan perusahaan dipatuhi, legalitas kontrak kuat, kepentingan publik terjaga, dan martabat serta keberlanjutan relasi tidak dikorbankan. Banyak kasus reputasi rusak bukan karena negosiasi, tetapi karena klausul kontrak yang “terlalu memaksa” atau “abu-abu”.

Contoh dalam skenario: tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Setelah paket tawar-menawar disepakati secara prinsip, tim masuk tahap penguncian. Ini bukan sekadar menyusun kontrak, tetapi menyusun “cara kerja” yang disepakati bersama, agar implementasi lintas fungsi berjalan rapi.

Langkah pertama, mengonfirmasi kesepakatan akhir dalam satu ringkasan tertulis

'Sales' mengirim ringkasan hasil negosiasi: paket yang dipilih, harga, komitmen volume bertahap, jadwal pengiriman, dan kondisi utama. Ringkasan ini menjadi basis semua fungsi bekerja. Tanpa ringkasan, setiap fungsi akan punya versi cerita sendiri.

Langkah kedua, mengunci spesifikasi final dan dokumen teknis

'R&D' internal bersama tim pelanggan menyepakati versi spesifikasi final, termasuk material dan batas toleransi. Dokumen ini tidak hanya disetujui secara lisan, tetapi diberi nomor versi dan tanggal. Ini penting agar tidak ada "spesifikasi bergeser" di tengah produksi.

Langkah ketiga, mengunci protokol 'trial' dan parameter penerimaan mutu

Quality internal memastikan kriteria penerimaan tertulis jelas: uji apa yang dilakukan, metode sampling, batas penerimaan, dan format pelaporan.

Tim pelanggan 'Quality' menyetujui protokol ini sehingga saat uji berjalan, keputusan berbasis standar, bukan perdebatan.

Langkah keempat, mengunci rencana 'FAT' dan tanggung jawab masing-masing pihak

Karena pelanggan akan melakukan 'FAT', Production dan Quality internal menyiapkan rencana: kapan 'FAT' dilakukan, apa yang diverifikasi, siapa yang hadir, dan dokumen apa yang harus tersedia. Ini membuat 'FAT' menjadi proses yang terkendali, bukan inspeksi yang berubah menjadi audit mendadak.

Langkah kelima, menutup sisi komersial: harga, termin, dan aturan perubahan

Finance Accounting dan Tax memastikan struktur harga sesuai batas marjin, termin pembayaran aman bagi arus kas, serta aspek pajak dan dokumen pendukung pembayaran jelas. Jika ada potensi fluktuasi bahan baku, disepakati mekanisme peninjauan: indikator yang dipakai, periode peninjauan, dan batas perubahan yang diperbolehkan. Ini mencegah konflik saat pasar berubah.

Langkah keenam, merapikan klausul kontrak dan memastikan dokumen mengikat

Legal Contract merapikan klausul ruang lingkup, standar, tanggung jawab, jadwal, mekanisme perubahan, dan jalur eskalasi. Mereka memastikan kontrak tidak bias, tidak melanggar kebijakan, dan tetap pantas secara kepatutan publik. Inilah titik cek 'PLUS' bekerja paling jelas: kontrak harus kuat, tetapi tetap fair.

Langkah ketujuh, memastikan keterhubungan dengan dokumen turunan operasional

'Procurement' dan 'SCM' memastikan kontrak terhubung dengan 'PO', jadwal pengiriman, serta bila relevan 'SLA'. Logistics dan Delivery memastikan ketentuan pengiriman jelas: 'incoterms' bila digunakan, titik serah terima, bukti serah terima, dan penanganan klaim jika terjadi kerusakan atau keterlambatan.

Langkah kedelapan, menutup dengan rapi dan menjaga relasi

Tahap kesepakatan bukan hanya menandatangani dokumen. Ini juga momen menjaga relasi profesional. Tim menutup dengan memastikan semua pihak memahami langkah berikutnya, jadwal rapat penyelarasan awal eksekusi, dan kanal komunikasi resmi. Penutupan yang rapi mengurangi risiko miskomunikasi di hari pertama implementasi.

Mengapa ini membuat 'deal' benar-benar bisa dijalankan? Karena semua fungsi bisa bekerja dengan satu versi kebenaran. 'Sales' tidak sendirian menanggung janji. Produksi tidak dipaksa mengejar target yang tidak realistis. Quality punya standar penerimaan yang disepakati. Finance tidak terkejut oleh termin yang merusak arus kas. Legal tidak harus memadamkan api di menit terakhir. Dan pelanggan pun merasa aman karena proses dan hasilnya bisa diuji, diukur, dan diaudit.

Dengan kata lain, tahap kelima adalah jembatan dari “kesepakatan di rapat” menjadi “kesepakatan di lapangan”. Di sinilah negosiasi yang matang benar-benar terasa bedanya.



(6) Eksekusi

Tahap Eksekusi maksudnya, memastikan kesepakatan berjalan terukur melalui ritme pemantauan dan mekanisme kendali, agar masalah kecil tidak membesar menjadi drama.

Kalau tahap kelima adalah “mengunci di kertas”, maka tahap keenam adalah “membuktikan di lapangan”. Di sinilah banyak negosiasi yang tampak sukses justru runtuh: bukan karena kontraknya salah, tetapi karena eksekusinya tidak dikelola. Eksekusi membutuhkan disiplin operasional, bukan sekadar niat baik. Dan disiplin itu lahir dari tiga hal: penyelarasan, pemantauan terukur, serta mekanisme kendali ketika realitas berubah.

Agar tahap eksekusi mudah dipahami, bayangkan eksekusi sebagai siklus kendali yang sederhana: mulai, ukur, koreksi, lalu ulangi. Di tahap ini, tujuan Anda bukan hanya “mengirim barang”, tetapi menjaga empat dimensi 'deal' tetap sehat: margin tidak bocor, relasi tetap profesional, risiko tetap terkendali, dan reputasi tetap bersih.

Ada lima pekerjaan inti dalam tahap eksekusi yang perlu dilakukan secara rapi.

Pertama, rapat penyelarasan awal atau 'kick-off' eksekusi

Ini rapat singkat tetapi wajib, karena banyak konflik muncul akibat pemahaman berbeda atas kesepakatan yang sama. Rapat ini memastikan semua fungsi memegang satu versi kebenaran: spesifikasi final, jadwal, titik kontrol mutu, mekanisme perubahan, dan jalur eskalasi. Di sini juga ditetapkan “siapa melakukan apa” agar tidak ada area abu-abu.

Output rapat penyelarasan biasanya tiga hal:

- Daftar tindakan dan penanggung jawab lintas fungsi.
- Jadwal 'milestone' yang disepakati.
- Ritme tinjauan berkala sebagai bentuk 'governance'.

Kedua, implementasi dan pemenuhan kewajiban sesuai urutan proses

Eksekusi bukan dikerjakan sekaligus, tetapi mengikuti urutan yang menjaga mutu dan jadwal. Misalnya, sebelum produksi massal, harus ada uji coba, verifikasi kualitas, persetujuan perubahan minor, dan persiapan dokumen. Ketika urutan ini dilanggar, masalah akan muncul di belakang, biasanya dalam bentuk rework, scrap, atau komplain pelanggan.

Ketiga, pemantauan terukur berbasis indikator sederhana

Tahap eksekusi perlu indikator agar pembahasan tidak berubah menjadi debat. Indikator tidak perlu banyak, tetapi harus tepat. Minimal ada indikator mutu, jadwal, dan pasok. Misalnya: tingkat cacat, ketepatan pengiriman, dan status material kritis. Dengan indikator, Anda bisa mendeteksi gejala lebih awal, sebelum berubah menjadi krisis.

Keempat, mekanisme kendali perubahan

Perubahan pasti terjadi. Yang membedakan eksekusi profesional dan eksekusi penuh drama bukan apakah ada perubahan, tetapi bagaimana perubahan dikelola. Di tahap ini, tim harus menjalankan mekanisme perubahan yang telah disepakati pada tahap kesepakatan: siapa yang boleh mengajukan perubahan, siapa yang menyetujui, dan bagaimana dampak biaya serta jadwal dihitung. Tanpa mekanisme ini, perubahan kecil akan menjadi sumber konflik besar.

Kelima, menjaga relasi sambil meningkatkan nilai tambah

Eksekusi bukan hanya pemenuhan kontrak.

Eksekusi juga merupakan momen untuk meningkatkan kepercayaan. Ketika ada masalah, sampaikan cepat dengan data, bukan menutup-nutupi. Ketika ada peluang perbaikan, tawarkan solusi yang relevan, bukan janji manis. Di sinilah reputasi dibangun: bukan saat tawar-menawar, tetapi saat pekerjaan berjalan.

Cek nilai wajib pada tahap eksekusi: cek 'PLUS'

Eksekusi adalah fase paling rawan “tergelincir” karena tekanan target, timeline, dan biaya. Cek 'PLUS' memastikan tidak ada praktik menyimpang seperti biaya tersembunyi, penurunan kualitas di atas-tanah, atau kompromi yang melanggar kebijakan. Integritas tidak berhenti di kontrak; integritas justru diuji saat operasional menekan.

Contoh dalam skenario: tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Setelah kontrak disepakati, eksekusi dimulai dengan rapat penyelarasan lintas fungsi. Ini bukan rapat panjang, tetapi rapat yang fokus pada satu tujuan: memastikan semua tim bergerak dengan peta yang sama.

Langkah pertama, rapat penyelarasan lintas fungsi

Tim internal menghadirkan 'Sales' sebagai pengarah komunikasi, 'R&D' dan Quality sebagai penjaga spesifikasi dan standar uji, Production sebagai pemilik komitmen kapasitas, 'SCM' planner sebagai pengendali jadwal, 'Procurement' sebagai pengaman pasok material, Finance untuk kontrol margin dan termin, Legal untuk batas perubahan dan klausul, serta Logistics dan Delivery untuk detail pengiriman. Dari rapat ini, tim menyepakati:

- Jadwal uji coba dan jadwal 'FAT'.
- Dokumen spesifikasi versi final yang menjadi acuan tunggal.
- Tiga indikator pemantauan inti: mutu, jadwal, dan pasok.
- Jalur eskalasi jika ada deviasi.

Langkah kedua, uji coba di lini dan verifikasi mutu

Production menjalankan uji coba di lini sesuai jadwal. Quality melakukan pengujian sesuai protokol yang sudah disepakati. 'R&D' menyiapkan penyesuaian minor, tetapi tetap dalam koridor perubahan yang diperbolehkan. Kuncinya ada di disiplin: jika ada temuan, dicatat, dianalisis, dan diputuskan berdasarkan kriteria, bukan berdasarkan tekanan "harus cepat".

Langkah ketiga, pelanggan menyaksikan pengujian termasuk 'FAT'

Pelanggan menghadirkan tim 'R&D', 'Quality', dan 'Production' untuk menyaksikan pengujian, termasuk 'FAT'. Ini bagian penting untuk membangun keputusan berbasis data.

Dengan kehadiran tim pelanggan, potensi sengketa menurun karena proses verifikasi dilakukan bersama, bukan satu pihak saja. Selain itu, kepercayaan meningkat karena transparansi dilakukan secara profesional dan terukur.

Langkah keempat, pengendalian pasok material dan jadwal pengiriman

Sambil uji berjalan, 'SCM' planner memonitor kapasitas dan jadwal produksi agar tidak bentrok dengan pesanan lain.

'Procurement' memastikan material kunci aman, termasuk rencana mitigasi jika ada keterlambatan pemasok. Logistics dan Delivery memastikan pengiriman awal tepat waktu dengan bukti serah terima rapi sesuai ketentuan kontrak. Ini detail yang sering disepelekan, padahal bukti serah terima adalah pelindung reputasi dan pelindung sengketa.

Langkah kelima, ritme tinjauan berkala sebagai 'governance'

Tim menjalankan tinjauan berkala, misalnya mingguan selama fase peluncuran. Agenda tinjauan dibuat sederhana:

- Apa yang sudah sesuai indikator.
- Apa yang menyimpang dan sebabnya.
- Apa tindakan koreksi, siapa penanggung jawab, dan kapan selesai.

Ritme ini mencegah masalah kecil membesar. Ia juga menjaga relasi tetap sehat karena pembahasan berbasis data, bukan asumsi.

Contoh indikator yang mudah dipakai agar terasa nyata

Agar pembaca pemula punya gambaran, Anda bisa gunakan indikator sederhana berikut sebagai contoh:

- Mutu: tingkat cacat dan hasil uji kritis sesuai protokol.
- Jadwal: ketepatan 'milestone' 'trial', 'FAT', dan pengiriman pertama.
- Pasok: status material kunci dan risiko keterlambatan.
- Eksekusi: jumlah perubahan yang disetujui dan dampaknya ke biaya atau jadwal.

Apa alasan tahap eksekusi menentukan “tanpa drama”? Sebab, di tahap inilah konflik paling sering muncul: perubahan desain, penundaan, atau perbedaan interpretasi.

Jika Anda punya ritme pemantauan, mekanisme perubahan, dan 'governance' yang rapi, maka konflik tidak perlu menjadi drama. Ia menjadi masalah operasional yang ditangani dengan standar dan keputusan yang profesional. Dan ketika cek 'PLUS' dijaga, Anda tidak hanya menyelesaikan proyek, tetapi juga memperkuat kepercayaan jangka panjang.



(7) Paska Negosiasi

Paska Negosiasi itu melakukan evaluasi dan pembelajaran untuk memperkuat reputasi, meningkatkan proses, dan membangun relasi jangka panjang.

Tahap ketujuh adalah tahap yang paling sering dilupakan karena “pekerjaan sudah jalan”. Padahal, di sinilah negosiator profesional naik kelas. Paska negosiasi bukan sekadar mengucapkan terima kasih lalu pindah proyek. Ini fase memastikan dua hal: pertama, hasil negosiasi benar-benar memberi dampak bisnis; kedua, proses negosiasi Anda makin matang di putaran berikutnya. Jika tahap keenam adalah membuktikan kesepakatan di lapangan, maka tahap ketujuh adalah mengubah pengalaman lapangan menjadi sistem pembelajaran yang bisa diulang.

Ini penting! Karena banyak organisasi mengulang drama yang sama karena tidak punya kebiasaan refleksi yang terstruktur.

Setelah kontrak selesai, semua kembali sibuk. Akhirnya, pelajaran hilang, kesalahan terulang, dan reputasi bergerak tanpa kendali. Tahap paska negosiasi adalah “tutup buku” yang rapi: Anda menutup siklus dengan evaluasi, lalu membuka peluang kemitraan yang lebih kuat.

Agar mudah dipahami dan dipraktikkan, tahap paska negosiasi bisa dibagi menjadi lima pekerjaan inti.

Pertama, evaluasi hasil berbasis empat dimensi

Di buku ini, ukuran 'deal' hebat tidak hanya pada angka. Karena itu evaluasinya pun harus lengkap. Empat dimensi minimalnya: margin, relasi, risiko, dan reputasi. Evaluasi ini tidak perlu panjang. Justru yang efektif adalah ringkas, tetapi tajam. Minimal harus bisa menjawab:

- Margin: apakah margin sesuai rencana atau bocor di eksekusi. Jika bocor, bocornya di mana: kualitas, perubahan, logistik, atau termin.
- Relasi: apakah hubungan antar fungsi internal dan dengan pelanggan membaik atau justru tegang. Apa pemicunya.
- Risiko: risiko apa yang benar-benar terjadi, risiko apa yang berhasil dicegah, dan risiko apa yang muncul tiba-tiba.
- Reputasi: bagaimana persepsi pelanggan terhadap profesionalisme tim, dan apakah proses membuat mereka merasa aman dan percaya.

Kedua, pembelajaran proses: apa yang harus diulang dan apa yang harus diperbaiki

Ini fokus pada “cara kerja”.

Dan bukan pada menyalahkan orang. Di tahap ini Anda menulis: langkah mana yang paling membantu, langkah mana yang memperlambat, data mana yang paling menentukan, dan di titik mana tim hampir tergelincir. Salah satu tujuan pentingnya adalah mengurangi improvisasi di proyek berikutnya.

Ketiga, penguatan kompas integritas lewat cek 'PLUS'

Tahap paska negosiasi adalah momen refleksi paling jujur: apakah ada bagian proses yang terasa “abu-abu”, apakah ada tekanan yang hampir membuat tim menabrak kebijakan, dan apakah ada klausul yang secara legal aman tetapi secara kepantasan publik kurang nyaman. Ini bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk memasang pagar yang lebih kuat di putaran berikutnya.

Keempat, pemeliharaan hubungan jangka panjang yang profesional

Hubungan yang baik bukan berarti selalu setuju. Hubungan yang baik berarti punya mekanisme komunikasi, evaluasi, dan perbaikan yang membuat masalah bisa dibicarakan tanpa drama. Di tahap ini, Anda menyepakati ritme tinjauan kinerja berkala, kanal komunikasi resmi, dan cara menangani perubahan. Ini yang membuat kerja sama “tumbuh”, bukan hanya “berjalan”.

Kelima, membuka peluang 'joint development project'

Jika kerja sama awal berjalan baik, tahap paska negosiasi adalah saat yang tepat untuk naik level: membuat proyek pengembangan bersama.

Bisa berupa inovasi material, efisiensi proses, perbaikan desain, atau peningkatan ketertelusuran. Di sini Anda mengubah transaksi menjadi kemitraan: dua pihak bekerja sama menciptakan nilai baru, bukan hanya tawar-menawar ulang.

Output yang harus keluar dari tahap paska negosiasi, agar tidak mengambang, tahap ini idealnya menghasilkan tiga output yang konkret.

Satu, evaluasi satu halaman yang disepakati internal.

Berisi empat dimensi: main, relasi, risiko, reputasi, plus tiga pelajaran utama.

Dua, daftar dua sampai tiga perbaikan proses untuk putaran berikutnya. Contohnya: perbaiki pemetaan otoritas keputusan, perkuat standar uji sejak awal, atau rapikan mekanisme perubahan desain.

Tiga, rencana hubungan lanjutan. Berisi jadwal tinjauan kinerja berkala, agenda perbaikan, dan peluang proyek pengembangan bersama.

Contoh dalam skenario: tender kemasan 'B2B' untuk perusahaan 'F&B' kelas dunia

Setelah pengiriman awal stabil dan produk pelanggan berhasil masuk pasar, tim internal tidak berhenti pada rasa lega. Mereka mengadakan rapat paska negosiasi singkat lintas fungsi. Fokusnya bukan mencari siapa salah, tetapi mengunci pelajaran dan memperkuat reputasi.

Langkah pertama, membuat evaluasi satu halaman dengan empat dimensi.

Tim menyusun evaluasi ringkas yang mudah dibaca pimpinan. Misalnya:

- **Marjin:** apakah tetap sesuai target. Jika terjadi tambahan biaya, dicatat sumbernya, misalnya perubahan minor desain, tambahan inspeksi, atau biaya logistik di fase peluncuran.
- **Relasi:** apakah koordinasi 'Sales' dengan Production dan Quality semakin rapi, dan bagaimana respons tim pelanggan ketika terjadi penyesuaian.
- **Risiko:** apakah risiko pasok material kunci sempat naik, bagaimana mitigasinya, dan apakah mekanisme perubahan berjalan sesuai kesepakatan.
- **Reputasi:** bagaimana penilaian pelanggan terhadap ketepatan jadwal, transparansi data saat 'trial' dan 'FAT', serta ketegasan tim dalam menjaga standar.

Langkah kedua, mencatat pelajaran yang paling berdampak

Tim menuliskan tiga pelajaran yang paling menentukan. Misalnya:

- Titik cek 'PLUS' yang paling kritis terjadi saat pelanggan meminta percepatan pengiriman; keputusan untuk tidak mengorbankan mutu terbukti menjaga reputasi.
- Data yang paling menentukan keputusan adalah proyeksi volume bertahap dan visibilitas permintaan; ini menjadi kunci untuk menekan biaya tanpa diskon membabi buta.

- Klausul yang perlu diperjelas di proyek berikutnya adalah definisi perubahan desain minor dan dampaknya pada jadwal serta biaya, agar tidak ada interpretasi ganda.

Langkah ketiga, menetapkan dua sampai tiga perbaikan proses

Tim menyepakati perbaikan yang bisa dieksekusi. Contohnya:

- Perkuat format notulen tahap pertukaran informasi agar definisi sukses dan kriteria objektif selalu terdokumentasi.
- Buat format log konsesi di tahap tawar-menawar agar semua pertukaran tercatat rapi.
- Tambahkan satu titik kontrol 'PLUS' sebelum penawaran final dikirim, untuk memastikan semua janji realistis dan patuh kebijakan.

Langkah keempat, memelihara relasi dan menyepakati ritme tinjauan kinerja

Tim mengusulkan pertemuan tinjauan kinerja berkala dengan pelanggan, misalnya per triwulan untuk meninjau mutu, ketepatan pengiriman, dan peluang perbaikan. Dengan ritme ini, masalah dibicarakan saat masih kecil, bukan saat sudah menjadi konflik.

Langkah kelima, membuka peluang 'joint development project'

Karena produk peluncuran berjalan baik, tim mengusulkan proyek pengembangan bersama: misalnya opsi material yang lebih ramah lingkungan, desain yang lebih efisien untuk proses produksi pelanggan, atau perbaikan ketertelusuran yang memudahkan audit.

Di titik ini, hubungan naik kelas: dari sekadar menang tender menjadi kemitraan strategis.

Lakukan Cek 'PLUS' sebagai penutup yang elegan.

Mengapa? Sebab di akhir tahap paska negosiasi, tim kembali ke satu pertanyaan sederhana: jika seluruh proses ini dibaca pimpinan, auditor, atau publik, bagian mana yang paling membuat tidak nyaman. Jika ada, perbaiki sekarang. Karena reputasi bukan dibangun dari klaim, tetapi dari konsistensi proses yang patuh, adil, dan bisa dipertanggungjawabkan.

Daftar Periksa Pemahaman Tahapan Negosiasi

Gunakan ini sebagai kompas cepat agar Anda tetap di jalur Tahap satu sampai tujuh, sekaligus menjaga cek 'PLUS' di setiap langkah.

Pra-persiapan

- Keputusan yang harus keluar (satu kalimat).
- Risiko yang tidak boleh terjadi (satu kalimat).
- Mandat, peran, dan pemutus akhir jelas.

Persiapan

- Target, batas minimal, dan alternatif jika gagal ('BATNA').
- Perkiraan ruang kesepakatan ('ZOPA') yang realistis.

- Tiga variabel yang bisa ditukar dan dua yang tidak boleh disentuh.
- Data minimum siap: 'TCO', 'benchmark', kapasitas, mutu, dan risiko pasok.

Pertukaran informasi

- Lima pertanyaan kunci untuk mengunci ruang lingkup, mutu, jadwal, dan risiko.
- Kriteria objektif dan pihak penyetuju jelas.
- Ringkasan satu halaman disepakati bersama sebagai acuan.

Tawar-menawar

- Minimal dua paket opsi, bukan perang satu angka.
- Konsesi wajib ditukar dan dicatat.
- Jangkar diskusi ke kriteria objektif saat tensi naik.
- Cek dampak setiap paket pada margin, risiko, dan eksekusi.

Kesepakatan

- Spesifikasi final dan definisi penerimaan tertulis.
- Jadwal 'milestone' dan jalur eskalasi jelas.
- Mekanisme perubahan jelas: siapa menyetujui dan bagaimana dampaknya dihitung.
- Dokumen selaras: kontrak, 'PO', dan bila relevan 'SLA'.

Eksekusi

- Rapat penyelarasan awal: satu versi kebenaran untuk semua fungsi.
- Ritme tinjauan dan indikator inti: mutu, jadwal, pasok.

- Kendali perubahan berjalan sesuai kesepakatan, bukan improvisasi.

Paska negosiasi

- Evaluasi satu halaman: margin, relasi, risiko, reputasi.
- Dua perbaikan proses untuk putaran berikutnya.
- Tinjauan kinerja lanjutan terjadwal untuk menjaga relasi.

Cek 'PLUS' di setiap tahap

- Selaras kebijakan dan 'compliance'.
- Sah secara hukum dan adil.
- Pantas jika diketahui publik.
- Menjaga martabat, 'trust', dan keberlanjutan relasi.

Kesimpulan Bab empat

Pertama, negosiasi yang kuat dimulai jauh sebelum meja negosiasi; pra-persiapan dan persiapan adalah fondasi pengaman drama.

Kedua, pertukaran informasi menyamakan definisi nilai dan kriteria, agar angka dibahas dengan kepala dingin, bukan ego.

Ketiga, tawar-menawar yang profesional adalah 'trade-off' terukur; konsesi harus ditukar, dicatat, dan punya alasan bisnis.

Keempat, kesepakatan yang jelas dan eksekusi yang terukur memastikan "menang di meja" tidak berubah menjadi konflik di lapangan.

Kelima, cek 'PLUS' di setiap tahap menjaga integritas, reputasi, dan kepercayaan jangka panjang, sekaligus menjadi jembatan menuju pembahasan lengkap di Bab sebelas.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Pilih satu negosiasi yang akan Anda jalani minggu ini, lalu buat peta proses tujuh tahap dalam satu halaman. Di tiap tahap, tulis satu tindakan konkret dan satu cek 'PLUS' yang paling relevan.

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Jika keputusan negosiasi saya dibuka ke auditor, pimpinan, dan publik, bagian mana yang paling membuat saya tidak nyaman, dan proses apa yang harus saya perbaiki agar tetap tenang tanpa mengorbankan integritas?”

Sample Pengurusan ISBN



CREW STORE SKILLS & MANAGEMENT
INSTITUT KEMANDIRIAN - DOMPET DHUAFA, TANGERANG



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 5

BATNA, ZOPA, DAN RESERVATION POINT



*Negosiasi tanpa batas keputusan
adalah undangan untuk bermain drama tiada akhir.*



Di 'MacWorld' Saat 'Apple' Berhadapan dengan 'Microsoft'

Di panggung 'MacWorld' 'Boston' 1997, 'Steve Jobs' mengatakan sesuatu yang terdengar tidak lazim: 'Apple' memilih bekerja sama dengan rival yang selama bertahun-tahun dianggap musuh utama, yaitu 'Microsoft'. Kesepakatannya jelas dan berani. 'Microsoft' tetap mengembangkan 'Microsoft Office' untuk 'Mac'. 'Apple' menjadikan 'Internet Explorer' sebagai peramban bawaan. Ada lisensi silang paten. Bahkan ada investasi US\$150 juta pada saham 'Apple' tanpa hak suara.

Bagi banyak orang, ini tampak seperti momen “damai” yang elegan. Namun bagi orang bisnis, ini contoh negosiasi kelas berat: tarik-ulur kepentingan, tekanan reputasi, dan risiko strategis. Yang menentukan bukan siapa paling lantang, tetapi siapa paling jelas memegang peta keputusan.

Peta negosiasi itu sederhana, tapi menentukan. Isinya 3 hal.

Pertama, 'BATNA'. Ini jawaban untuk pertanyaan paling praktis: kalau tidak ada deal, saya masih bisa jalan lewat opsi apa. Tanpa 'BATNA', kita mudah panik dan akhirnya menandatangani kesepakatan karena takut kehilangan.

Kedua, 'Reservation Point'. Ini pagar rasional. Titik “berhenti” yang sudah diputuskan sebelum diskusi dimulai. Pagar ini tidak melulu angka uang. Ia bisa berbentuk kualitas, pasokan, risiko, 'compliance', atau reputasi. Intinya: lewat pagar ini, deal berubah dari “menguntungkan” menjadi “membahayakan”.

Ketiga, 'ZOPA'. Ini zona temu. Apakah pagar saya dan pagar lawan masih mungkin bertemu. Kalau tidak ada 'ZOPA', negosiasi bisa saja terus berjalan, tetapi hasilnya cenderung memaksa, dan di situlah drama biasanya lahir.

Supaya pembaca tidak pusing, bayangkan peta ini seperti lampu lalu lintas sebelum masuk jalan tol.

- 'BATNA' adalah jalur alternatif kalau tol macet.
- 'Reservation Point' adalah batas kecepatan maksimal yang aman.
- 'ZOPA' adalah tanda apakah jalan tol itu benar-benar tersambung atau ternyata buntu.

Sekarang kita turunkan ke contoh.

Misalnya tim 'procurement' ditawari harga Rp10.800 per unit. Tim punya alternatif yang realistis, dan setelah dihitung cepat, alternatif itu setara sekitar Rp10.687 per unit. Angka ini menjadi pembanding yang jujur: kalau kesepakatan lebih buruk dari alternatif sendiri, itu bukan negosiasi, itu menyerah.

Lalu tim menetapkan pagar: 'Reservation Point' di Rp10.650 per unit, dengan syarat kualitas aman dan pasokan stabil. Di sini pembaca paham: pagar bukan hanya harga; pagar juga menyangkut risiko dan reputasi.

Terakhir, tim bertanya: apakah ada 'ZOPA'. Jika vendor masih mungkin berada di rentang yang masuk pagar kita, negosiasi layak diteruskan. Jika vendor tidak mungkin turun, maka ada dua langkah profesional: perluas isu menjadi paket nilai, atau berhenti dengan elegan.

Itulah inti Bab 5. Kita tidak menolak negosiasi. Kita menolak drama. Kita masuk meja dengan peta yang jelas: tahu jalan alternatif, tahu batas aman, dan tahu apakah jalan temu benar-benar ada.

Pertanyaannya tinggal satu: saat Anda duduk di meja negosiasi berikutnya, Anda membawa peta, atau Anda membawa harapan?



Dari 'Apple' dan 'Microsoft' ke Meja Kerja Kita

Kasus 'Apple' dan 'Microsoft' di 'MacWorld' itu memang kelas berat. Tetapi pelajaran yang paling berguna justru bisa kita bawa ke meja kerja sehari-hari, termasuk di perusahaan yang skalanya tidak sebesar mereka. Intinya sama: negosiasi yang aman selalu dimulai dari peta, bukan dari improvisasi.

Peta negosiasi adalah gambaran sederhana tentang 3 hal sebelum Anda berbicara apa pun di meja.

- Kalau tidak ada deal, saya menjalankan opsi apa. Itu 'BATNA'.
- Batas rasional saya ada di titik mana. Itu 'Reservation Point'.
- Apakah secara realistis ada ruang temu dengan pihak lain? Itu 'ZOPA'.

Tanpa peta ini, negosiasi sering berubah menjadi improvisasi. Angka bergerak karena tekanan waktu, suasana rapat, atau posisi kuasa, bukan karena perhitungan. Dampaknya biasanya terasa belakangan: margin bocor, relasi menegang, risiko operasional naik, dan reputasi terganggu ketika keputusan menyentuh area 'compliance'.

'BATNA' Itu Jalan Keluar yang Nyata, Bukan Ancaman

Jadi, 'BATNA' adalah alternatif terbaik bila kesepakatan gagal. Ia berada di luar meja negosiasi, tetapi justru menentukan kekuatan Anda di dalam meja. Logikanya sederhana.

Jika Anda tidak punya alternatif yang siap dijalankan, Anda mudah dipaksa menerima deal yang buruk.

Jika Anda punya alternatif yang jelas, Anda bisa tenang, objektif, dan tidak perlu "menang debat" untuk bisa aman.

Contoh singkat di 'procurement'

Kebutuhan 100.000 unit per bulan. Vendor A menawarkan Rp10.800 per unit.

Alternatifnya: Vendor B siap memasok 70% di Rp10.400, sisanya 30% 'spot buy' Rp10.800.

Biaya rata-rata tertimbang:

$$= 0,70 \times 10.400 + 0,30 \times 10.800 = \text{Rp}10.520 \text{ per unit.}$$

Tambahkan biaya transisi Rp200.000.000 per tahun. Dengan volume 1.200.000 unit per tahun, tambahan per unit sekitar:

$$= 200.000.000 \div 1.200.000 = \text{Rp}167 \text{ per unit.}$$

Maka 'BATNA' cost efektif sekitar Rp10.687 per unit.

Maknanya tegas: jika Anda menandatangani deal yang lebih buruk dari Rp10.687 tanpa kompensasi nilai, Anda memilih opsi yang kalah dari alternatif Anda sendiri. Banyak negosiator tidak kalah oleh lawan, tetapi kalah oleh ketidakjelasan peta mereka.

'Reservation Point' Itu Pagar Rasional, Bukan Batas Emosional

Kalau 'BATNA' adalah jalan keluar, maka 'Reservation Point' adalah garis berhenti yang sudah Anda putuskan sebelum diskusi dimulai. Ini bukan angka yang muncul karena emosi, melainkan batas rasional untuk melindungi keputusan bisnis.

Untuk pembaca pemula, ini penting: 'Reservation Point' bukan hanya soal harga. Ia harus aman minimal terhadap 4 dimensi "deal kuat": margin, relasi, risiko, reputasi. Bila konteks menuntut, tambahkan pagar 'compliance' dan eksekusi.

Contoh di 'procurement'

Dari 'BATNA' cost Rp10.687, Anda bisa menetapkan 'Reservation Point' harga maksimal Rp10.650 per unit. Mengapa lebih ketat daripada 'BATNA'? Karena jika tetap dengan vendor lama, Anda mengharapkan nilai tambahan, seperti stabilitas pasok, kepastian kualitas, dan minim gangguan transisi.

Namun batas tidak berhenti di harga. Misalnya: Kualitas: cacat maksimal 1.000 'ppm'.

Pengiriman: maksimal 14 hari.

'Compliance': dokumen legal dan kesiapan audit harus aman.

Artinya, walaupun harga “masuk”, deal tetap tidak layak jika kualitas atau 'compliance' dilanggar. Di sinilah banyak tim keliru: *mereka menyebut punya “batas”, tetapi yang dibatasi hanya angka, bukan risiko.*

Contoh di 'sales'

Harga jual Rp1.000.000 per unit, biaya variabel Rp820.000 per unit. Target margin minimal 12%.

Cara cepat yang lebih akurat untuk menghitung harga minimum agar margin 12% tercapai adalah:

Harga minimum = $\text{Biaya} \div (1 - \text{margin})$.
 $= 820.000 \div 0,88 = \text{Rp}931.818$.

Untuk memudahkan implementasi, biasanya dibulatkan konservatif, misalnya Rp932.000 per unit.

Itulah 'Reservation Point' sisi 'sales'. Jika pelanggan meminta Rp900.000, margin menjadi 80.000 atau sekitar 8,9%. Itu sudah melewati pagar. Anda baru boleh turun jika ada perubahan struktur nilai, misalnya volume naik sehingga biaya per unit turun, pembayaran dipercepat sehingga risiko piutang menurun, atau ruang lingkup layanan disesuaikan.

'ZOPA' Itu Area Deal yang Mungkin, Bukan Sekadar Harapan

'ZOPA' adalah zona di mana batas Anda dan batas pihak lain masih bertemu. Cara paling mudah membacanya:

Untuk 'procurement', batas Anda biasanya harga maksimum.

Untuk vendor, batas mereka biasanya harga minimum.

Jika harga minimum vendor lebih rendah daripada harga maksimum Anda, ada 'ZOPA'.

Jika tidak, tidak ada 'ZOPA'.

Contoh 'ZOPA' di 'procurement'

Batas Anda (maks): Rp10.650.

Perkiraan batas vendor (min): Rp10.222.

Maka 'ZOPA' berada di Rp10.222 sampai Rp10.650.

Negosiasi ini mungkin.

Namun jika vendor mengatakan, "Tidak bisa di bawah Rp10.800," maka Rp10.800 lebih tinggi dari batas Anda Rp10.650. Berarti tidak ada 'ZOPA'.

Di titik itu, negosiasi harga saja tidak akan menyelesaikan masalah.

Langkah profesionalnya ada dua:

Pertama, perluas isu dan ubah menjadi paket nilai, misalnya 'SLA', pengaturan stok, garansi kualitas, atau skema volume. Tujuannya bukan memanipulasi, tetapi membangun ruang temu dengan kriteria objektif.

Kedua, jika paket nilai tetap tidak menutup gap, berhenti dengan elegan dan jalankan 'BATNA'.

Ringkasnya, Peta Negosiasi Itu Seperti Ini

- 'BATNA' menjawab: kalau tidak deal, saya jalan ke mana.
- 'Reservation Point' menjawab: di titik mana saya berhenti demi keselamatan bisnis.
- 'ZOPA' menjawab: apakah ada wilayah temu yang realistis, atau ini hanya drama yang diperpanjang.

Jika pembaca memegang peta ini, gaya negosiasi otomatis naik kelas.

Bukan karena lebih galak, tetapi karena lebih jelas. Dan jangan lupa pengaman nilai buku ini: cek 'PLUS'. Ada deal yang masuk 'ZOPA', tetapi tetap tidak layak jika melanggar integritas, menyentuh area 'compliance' yang berisiko, atau merusak reputasi jangka panjang.

Prinsip tanpa fondasi teknis tidak akan berdiri. Dan 'Harvard' mengajarkan pemisahan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, penggunaan kriteria objektif, dan proses yang adil. Tetapi semua itu tidak akan berdiri tanpa fondasi teknis berikut:

- 'BATNA' jelas.
- 'Reservation Point' tegas.
- 'ZOPA' teridentifikasi.

Tanpa 3 hal ini, negosiasi mudah berubah menjadi tarik-ulur emosional, diskon impulsif, atau kompromi yang mahal di belakang hari.

Dengan 3 hal ini, negosiasi menjadi rasional, terukur, dan bisa dipertanggungjawabkan secara profesional.

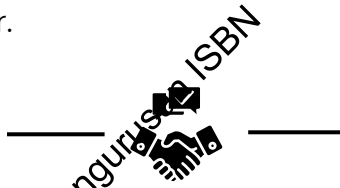


Mengendalikan Iklim, Bukan Emosi

Negosiasi selalu dipengaruhi tiga variabel: waktu, suasana hati, dan tempat. 'Deadline' kuartal. Target penjualan. Tekanan produksi. Semua itu membentuk iklim atau 'climate control'.

Masalahnya, kita tidak sepenuhnya bisa mengendalikan waktu, mood, atau posisi kekuasaan. Namun kita bisa mengendalikan batas keputusan. Harvard menekankan bahwa rasionalitas bukan soal dingin tanpa perasaan, tetapi soal datang dengan angka yang jelas dan kriteria objektif.

Di tahap persiapan dalam tujuh tahapan negosiasi, inilah pekerjaan terpenting: bukan menyiapkan argumen, tetapi menyiapkan pagar.



Memahami 'BATNA', Alternatif yang Memberi Keberanian

'BATNA' adalah alternatif terbaik jika tidak terjadi kesepakatan. Ia bukan ancaman. Ia adalah perhitungan yang membuat keputusan tetap rasional.

Kita ambil contoh konkret. Kebutuhan 100.000 unit per bulan. Harga vendor saat ini Rp10.000 per unit. Total nilai kontrak tahunan kira-kira $100.000 \times 12 \times 10.000 = \text{Rp}12.000.000.000$.

Jika negosiasi gagal, ada vendor lain yang mampu memasok 70% volume di Rp10.400 per unit. Sisanya 30% harus dibeli di pasar dengan harga Rp10.800 per unit. Biaya rata-rata tertimbang menjadi:

$= 0,70 \times 10.400 + 0,30 \times 10.800 = \text{Rp}10.520$ per unit.

Tambahkan biaya transisi Rp200.000.000. Dengan volume 1.200.000 unit per tahun, tambahan biaya per unit sekitar:
 $200.000.000 \div 1.200.000 = \text{Rp}167$ per unit.

Maka total biaya efektif alternatif menjadi:

$\text{Rp}10.520 + \text{Rp}167 = \text{Rp}10.687$ per unit.

Artinya sederhana.

Jika vendor meminta harga di atas Rp10.687 tanpa tambahan nilai yang nyata, maka secara ekonomi lebih rasional menjalankan alternatif.

Jadi, ulangi kalimat kunci: 'BATNA' bukan ancaman. 'BATNA' adalah alternatif realistis yang siap dijalankan ketika kesepakatan tidak tercapai.



Menetapkan 'Reservation Point' Sebagai Batas Rasional

'Reservation Point' adalah batas maksimal atau minimal yang masih masuk akal bagi kita. Batas ini tidak boleh hanya berbasis harga.

Untuk sisi 'procurement', pagar rasional minimal mencakup:

Pertama, harga maksimum yang masih menguntungkan secara total biaya, bukan sekadar harga satuan.

Kedua, kualitas, misalnya cacat maksimal 1.000 'ppm'.

Ketiga, risiko pasok, misalnya waktu kirim maksimal 14 hari.

Keempat, aspek 'compliance' dan reputasi, misalnya dokumen legal lengkap, kesiapan audit aman, dan tidak ada praktik yang melanggar integritas.

Dalam contoh sebelumnya, meskipun 'BATNA' cost efektif berada di Rp10.687 per unit, tim dapat menetapkan 'Reservation Point' pada Rp10.650 per unit. Mengapa lebih ketat? Karena mempertahankan vendor lama biasanya memberi nilai tambahan yang tidak selalu terlihat di angka, seperti stabilitas pasok, kesinaran, jaminan kualitas, dan biaya transisi yang lebih kecil.

Intinya, batas rasional adalah kombinasi angka, risiko, mutu, dan reputasi. Jika salah satunya dilanggar, deal mungkin terlihat “masuk”, tetapi sebenarnya sudah tidak sehat.



Membaca 'ZOPA', Realitas di Tengah

Untuk membaca 'ZOPA', kita perlu memperkirakan batas rasional pihak lawan. Kita tidak pernah tahu persis, tetapi kita bisa membuat asumsi yang masuk akal berbasis logika biaya dan margin.

Misalnya biaya penuh vendor sekitar Rp9.200 per unit. Jika vendor membutuhkan margin 10% agar bisnisnya sehat, maka harga minimum rasionalnya dapat diperkirakan.

Perkiraan itu dengan menggunakan rumus sederhana:

Harga minimum = Biaya ÷ (1 – margin)

= 9.200 ÷ 0,90 = Rp10.222 per unit.



Sekarang kita sejajarkan 2 sisi negosiasi.

- Our Side: dari 'MDO' menuju 'LAA'
- Other Party: dari 'LAA' menuju 'MDO'

Misalnya untuk sisi kita (procurement):

'MDO' (Most Desired Outcome): Rp10.000 per unit

'LAA' (Least Acceptable Agreement): Rp10.650 per unit

Artinya, target terbaik kita Rp10.000, tetapi batas rasional maksimum kita Rp10.650.

Untuk sisi lawan (vendor), kita gunakan perkiraan berikut:

'LAA' mereka (harga minimum rasional): Rp10.222 per unit

'MDO' mereka (target ideal): Rp10.800 per unit

Maka rentang yang mungkin terjadi, yaitu 'ZOPA', adalah: Rp10.222 – Rp10.650.

Di rentang inilah kesepakatan mungkin terjadi tanpa mengorbankan batas rasional masing-masing pihak. Sebaliknya, jika vendor menolak di bawah Rp10.800, maka tidak ada 'ZOPA' karena Rp10.800 lebih tinggi daripada batas kita Rp10.650. Negosiasi mungkin tetap berjalan, tetapi kesepakatan yang sehat tidak mungkin terjadi tanpa perubahan nilai.

Poin pentingnya: 'ZOPA' bukan hasil debat emosional, melainkan hasil kalkulasi batas. Dan batas yang profesional harus berbasis angka sekaligus pagar non-angka: risiko, mutu, dan 'compliance'. Jika gap angka terlalu jauh, langkah yang dewasa adalah memperluas isu menjadi paket nilai, misalnya pengaturan inventori, penguatan 'SLA', atau garansi kualitas yang menurunkan biaya klaim.



Menjaga Margin dari Sisi 'Sales'

Konsep yang sama berlaku pada sisi 'sales'. Misalnya harga jual Rp1.000.000 per unit, dengan biaya variabel Rp820.000 per unit. Margin kotor saat ini berarti Rp180.000 atau 18%. Jika perusahaan menetapkan margin minimal 12%, maka harga terendah yang rasional tidak dihitung dengan menambah 12% dari harga jual, tetapi dengan menjaga agar margin tetap 12% dari harga jual baru.

Rumus cepatnya: Harga minimum = Biaya ÷ (1 - margin)

= $820.000 \div 0,88 = \text{Rp}931.818$.

Untuk memudahkan implementasi, angka ini biasanya dibulatkan konservatif menjadi Rp932.000 per unit.

Jika pelanggan menekan ke Rp900.000, keputusan tidak boleh spontan. Pada harga Rp900.000, margin menjadi Rp80.000 atau sekitar 8,9%, sehingga sudah melewati pagar rasional. Harga boleh turun hanya jika biaya atau risiko juga turun, misalnya volume naik sehingga biaya per unit turun Rp20.000, atau pembayaran dipercepat sehingga beban pembiayaan dan risiko piutang berkurang.

Negosiasi sehat bukan sekadar diskon. Negosiasi sehat adalah pengaturan struktur nilai.

Contoh lainnya. Misalkan, tim 'sales' menghadapi pelanggan besar yang meminta diskon 10% menjelang akhir tahun. Target kuartal hampir tercapai, tekanan tinggi. Tanpa perhitungan, tim hampir menyetujui harga baru Rp900.000. Mereka berhenti sejenak dan menghitung. Dengan biaya variabel Rp820.000 dan margin minimal 12%, harga tidak boleh di bawah Rp931.818, atau dibulatkan menjadi Rp932.000. Permintaan pelanggan Rp900.000 jelas melewati pagar.

Alih-alih menolak mentah, tim menawarkan opsi: harga Rp900.000 dengan syarat volume naik 20% dan pembayaran maksimal 7 hari. Dengan volume lebih besar, biaya per unit turun, dan dengan pembayaran lebih cepat, risiko piutang menurun. Struktur biaya berubah, sehingga margin efektif tetap terjaga.

Hasilnya, margin aman, relasi tetap baik, risiko terkendali, dan reputasi profesional terjaga. Mereka tidak menang debat. Mereka menang perhitungan.



'BATNA' - 'ZOPA' - 'Boundary Canvas'

Contoh 1: Nego Internal 'Quality' untuk Rilis Produk

Konteks singkat: Lot produk sudah jadi, tetapi ada risiko "mepet spesifikasi" pelanggan. Targetnya: barang bisa rilis dan aman dari komplain, tanpa manipulasi data, tanpa melanggar 'compliance'.

Tujuan bisnis: rilis aman, tidak ada komplain, tidak ada pelanggaran spesifikasi tanpa persetujuan, delivery tetap terjaga.

Fakta kunci:

- Spesifikasi pelanggan: ketebalan $10,0 \pm 0,2$ mm.
- Hasil aktual lot: rata-rata 10,22 mm, 15% sampel di atas 10,2 mm.
- Risiko komplain: tinggi bila dipakai di proses pelanggan tanpa kontrol.

'BATNA' (kalau tidak ada kesepakatan internal)

- Opsi A: tahan rilis, rework atau scrap (biaya rework Rp8.000/unit, delay 5 hari).
- Opsi B: produksi ulang (delay 7 hari, biaya lembur Rp120.000.000).
- Opsi C: kirim parsial hanya unit yang lolos (butuh 100% sorting).

'Reservation Point' (pagar rasional, wajib)

- Tidak boleh kirim di luar spesifikasi tanpa 'deviation approval' tertulis dari pelanggan.
- Tidak boleh ubah data uji, tidak boleh ubah label, tidak boleh “main aman” dengan narasi.
- Kualitas minimal: 100% inspeksi untuk karakteristik kritis, bukti 'traceability' lengkap.
- Risiko reputasi: 0 toleransi untuk tindakan yang melanggar integritas.

Perkiraan batas pihak lain (internal)

- 'Production' ingin rilis cepat karena 'delivery'.
- 'Sales' khawatir penalti telat dan hubungan pelanggan.
- 'Quality' menjaga risiko komplain dan audit.

'ZOPA' (zona solusi yang mungkin)

Ada 'ZOPA' jika solusi memenuhi dua hal sekaligus:

- Pelanggan terlindungi dari risiko fit/function.
- Dua, bisnis terlindungi dari biaya ekstrem dan kerusakan reputasi.

Opsi paket solusi (trade-off)

- Opsi 1: 100% sorting + kirim hanya yang masuk 10,0–10,2 mm, sisanya rework.
- Opsi 2: ajukan 'deviation request' ke pelanggan dengan data lengkap + batas penggunaan + tambahan inspeksi di pihak pelanggan (jika disetujui tertulis).
- Opsi 3: rilis parsial sekarang (unit lolos) + komit produksi ulang untuk sisa (pengiriman bertahap).

Kriteria objektif yang dipakai: Data ukur aktual, risiko fungsi di pelanggan, biaya rework vs biaya komplain, dan persyaratan 'compliance'.

*Apakah ada bagian yang berpotensi menipu, menutupi data, atau melanggar spesifikasi tanpa persetujuan?
Jika ya, stop. Pilih 'BATNA'.*

Contoh 2: **Nego Gaji Saat Interview atau Nego Naik Gaji**

Konteks singkat: Anda ingin angka yang layak, tetapi tetap profesional: jelas nilai yang Anda bawa, jelas batas, dan tetap jujur.

Tujuan bisnis pribadi: Mendapat kompensasi yang adil untuk peran, tanggung jawab, dan nilai kontribusi, tanpa merusak relasi dengan perusahaan.

Fakta kunci:

- Gaji saat ini: Rp12.000.000 per bulan.
- Target realistis: Rp16.000.000 per bulan.
- Batas minimal: Rp14.500.000 per bulan.

Anda punya opsi lain: peluang proses lain di kisaran Rp15.000.000–Rp16.000.000.

'BATNA'

- Opsi A: lanjut proses di perusahaan lain yang range-nya Rp15.000.000–Rp16.000.000.
- Opsi B: tetap di pekerjaan saat ini sambil mencari peluang yang lebih sesuai.
- Opsi C: terima angka lebih rendah, tetapi minta kompensasi non-gaji yang jelas dan terukur (misalnya 'sign-on bonus' atau review cepat).

'Reservation Point'

- Angka di bawah Rp14.500.000 tidak diterima kecuali ada kompensasi yang setara dan tertulis.
- Tidak membesar-besarkan data, tidak mengarang offer, tidak “mengancam halus”.
- Jika peran menuntut jam kerja tinggi atau target berat, kompensasi harus sepadan.

Perkiraan batas perusahaan

Budget role: misalnya Rp14.000.000–Rp16.000.000 (berdasarkan sinyal HR/hiring manager).

'ZOPA'

- Jika perusahaan bisa di Rp14.500.000–Rp16.000.000, ada 'ZOPA'.
- Jika mentok di Rp13.500.000, 'ZOPA' tidak ada untuk gaji pokok, tetapi mungkin ada untuk paket total.

Opsi paket solusi (trade-off)

- Opsi 1: Rp16.000.000 gaji pokok jika KPI dan ruang lingkup sesuai.
- Opsi 2: Rp15.000.000 + 'sign-on bonus' Rp10.000.000 atau 'variable bonus' jelas.
- Opsi 3: Rp14.500.000 + komit review 3–6 bulan berbasis target terukur, tertulis di kesepakatan.

Kriteria objektif yang dipakai

Benchmark pasar (tanpa menyebut sumber berlebihan), pengalaman, portofolio hasil, dan scope kerja yang jelas.

Apakah negosiasi Anda tetap jujur, tidak memanipulasi, dan tidak membuat janji yang tidak bisa Anda penuhi? Jika ya, lanjut.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Setiap hari pilih satu negosiasi kecil. Hitung 'BATNA' dan tetapkan satu 'Reservation Point' tertulis sebelum berdiskusi.

Pertanyaan Reflektif Kunci: Apakah saya benar-benar tahu batas rasional saya, atau saya hanya berharap lawan berbaik hati?

Jika fondasi ini kokoh, prinsip Harvard tentang memisahkan orang dari masalah dan fokus pada kepentingan akan hidup secara nyata. Kita bisa tegas tanpa kasar. Rasional tanpa kaku. Profesional tanpa drama.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 6

PRINSIP NEGOSIASI TANPA ‘DRAMA’



*Tegas tidak harus kasar;
kuat tidak harus menekan.*



Dansa Pengikat Persemakmuran

Pada 1961, posisi Persemakmuran ('Commonwealth') sedang diuji di Afrika Barat. Ghana baru menjadi republik pada 1960, tetapi memilih tetap berada di dalam 'Commonwealth'. Di saat yang sama, tensi 'Cold War' membuat negara-negara besar berlomba memengaruhi arah politik negara-negara muda. Dalam penilaian resmi pemerintah Amerika Serikat pada periode itu, Ghana dinilai sedang bergerak mendekat ke blok Timur ('Bloc'), termasuk ke Uni Soviet.

Di titik seperti ini, hubungan bukan hanya soal seremoni; ia soal arah, pengaruh, dan kepercayaan.

Menjelang kunjungan kenegaraan Ratu Elizabeth II ke Ghana, situasi keamanan di Accra dinilai sensitif. Ada rangkaian ledakan yang memicu kekhawatiran publik dan pertanyaan besar: apakah kunjungan harus dibatalkan demi keselamatan.

Pada 8 November 1961, Perdana Menteri Harold Macmillan menyampaikan di parlemen bahwa keselamatan Ratu adalah pertimbangan utama, namun pemerintah—berdasarkan penilaian dan informasi yang tersedia—menasihati Ratu untuk tetap melanjutkan kunjungan. Keputusan ini menunjukkan ketegasan yang dewasa: bukan nekat, tetapi terukur.

Bukan reaksi emosional, melainkan kalkulasi dampak: pembatalan bisa melemahkan kepercayaan dan merusak upaya menjaga ikatan 'Commonwealth'.

Kunjungan itu berlangsung pada 9 sampai 20 November 1961. Dalam rentang hari-hari tersebut, yang paling menarik bukan hanya protokol seremonialnya, tetapi pesan negosiasi yang halus: hadir di saat situasi tidak nyaman adalah bentuk komitmen yang lebih keras daripada seribu pernyataan. Ratu memilih pendekatan diplomasi persuasif: menjaga martabat, menunjukkan respek, dan menciptakan kedekatan simbolik tanpa memaksa. Salah satu momen ikonik adalah ketika Ratu berdansa dengan Presiden Kwame Nkrumah di Accra. Gestur itu bukan “sihir” yang mengubah segalanya, tetapi sinyal kuat bahwa relasi tidak dibangun lewat tekanan, melainkan lewat pengakuan, proses yang tertib, dan cara memperlakukan pihak lain dengan hormat.

Namun, cerita yang kredibel juga perlu jujur pada batasnya: dampaknya tidak sesederhana “satu dansa mengubah sejarah”. Kunjungan tersebut bagian dari strategi diplomasi yang lebih besar untuk menjaga relasi 'Commonwealth' dan mengelola pengaruh kekuatan besar, sementara arah politik Ghana tetap kompleks setelahnya. Pelajarannya justru ada pada prinsip: ketegasan tidak selalu berupa tekanan; kadang ketegasan adalah keberanian hadir, memegang proses yang adil, dan membangun 'trust' yang dilindungi oleh mekanisme yang rapi.

Di dunia bisnis, pola yang sama muncul—hanya panggungnya berbeda. Di sebuah rapat lintas fungsi, target kuartal sedang ketat. Tim penjualan mengusulkan harga lebih agresif agar peluang menang tender naik.

Tim pengadaan mengingatkan bahwa pemasok utama sedang menaikkan harga bahan baku, dan beberapa komponen kritikal belum punya alternatif yang aman. Tim kualitas menambahkan catatan: ada risiko komplain jika spesifikasi dilonggarkan. Lima belas menit pertama, semua masih sopan. Setelah itu, mulai muncul kalimat yang terasa personal: “kamu selalu menghambat”, “kamu tidak paham pasar”, “yang penting menang dulu”.

Saya pernah melihat pola ini berulang: bukan karena orang-orangnya buruk, tetapi karena proses negosiasi di dalam ruangan tidak punya rel yang jelas. Ketika rel tidak ada, emosi mengambil alih kemudi. Padahal yang sedang dipertaruhkan bukan cuma angka, tetapi margin, relasi, risiko, dan reputasi. Dan yang paling sering dilupakan: kalau keputusan hari ini tidak bisa dieksekusi besok, itu bukan keputusan bisnis, itu bom waktu.

Di bab ini, kita tidak belajar menjadi “lembek”. Kita belajar menjadi dewasa: memisahkan orang dari masalah, menggali kepentingan di balik posisi, memperluas opsi sebelum mengunci angka, memakai kriteria objektif sebagai pengaman, lalu membangun 'trust' yang sehat: hangat, tetapi tidak naif.

Pertanyaannya: Anda mau tegas tanpa drama, atau tegas yang menyisakan luka dan biaya tersembunyi?



‘DEAL’ itu Perlu Ilmu

Banyak orang mengira negosiasi itu soal teknik bicara atau keberanian menekan. Padahal di lapangan, negosiasi yang paling sering gagal adalah yang “menang di meja, kalah di eksekusi”.

Kesepakatan terlihat bagus di awal, tetapi pecah di tengah jalan karena definisi nilai kabur, kriteria tidak disepakati, atau hubungan kerja rusak.

Saat itu terjadi, margin bisa tergerus oleh biaya tambahan, relasi memburuk karena saling menyalahkan, risiko naik karena kontrol melemah, dan reputasi ikut tercoreng karena janji tidak terpenuhi.

Kabar baiknya: Anda bisa 'deal' tanpa drama kalau tahu ilmunya. Negosiasi bukan bakat lahir; ia keterampilan yang bisa dilatih, disusun, dan dipakai berulang. Buku ini saya susun sebagai salah satu cara menambah “amunisi” itu: bukan untuk membuat Anda menjadi keras, tetapi supaya Anda tetap tegas, tetap manusiawi, dan tetap aman secara bisnis. Di bab ini, kita akan membangun rel berpikir agar keputusan Anda tidak hanya menang di percakapan, tetapi juga kuat di pelaksanaan, sekaligus selaras dengan kompas integritas 'PLUS'.

Prinsip 'Principled Negotiation' memberi rel agar ketegasan tetap beradab. Ini paling relevan dipakai sejak tahap tiga sampai tahap lima dalam tahapan negosiasi satu sampai tujuh: saat Anda menggali kepentingan, membangun opsi, dan bertukar konsesi.

Namun dampaknya terasa sampai tahap enam dan tahap tujuh: penutupan yang jelas, dan eksekusi yang rapi dengan mekanisme kontrol yang disepakati. Dengan kata lain, bab ini bukan sekadar cara bicara; ini cara berpikir yang membuat keputusan Anda tahan uji waktu.

Bila Anda penasaran, Anda bisa membaca ulang Bab 4: "Tahapan & Proses Negosiasi".



Pisahkan Gang dari Masalah

Sebelum masuk ke teknik, izinkan saya memberi konteks yang membentuk cara saya melihat negosiasi. Saya sangat suka dua buku yang menurut saya saling melengkapi: 'Never Split the Difference' (sering disebut "Split the Difference") dari Chris Voss dan 'Getting More' dari Stuart Diamond. Dua buku ini bukan sekadar bacaan; keduanya menguatkan cara saya menjaga ketegasan tanpa merusak hubungan.

Di luar itu, saya juga pernah belajar negosiasi sejak November 1999 dan awal tahun 2003-an melalui pelatihan 'Negotiation's skill', 'SDG Asia', dan 'Scotwork' di Singapore. Pengalaman belajar itu menegaskan satu hal: negosiasi yang baik bukan seni "menang-menangan", melainkan disiplin untuk mengelola manusia, data, dan proses secara dewasa.

'Never Split the Difference' kuat pada taktik negosiasi berbasis psikologi, terutama untuk situasi sulit dan tegang.

Ciri khasnya adalah 'tactical empathy', 'labeling', 'mirroring', dan pertanyaan terarah seperti 'calibrated questions' ("How" dan "What"). Sementara 'Getting More' terasa lebih luas untuk negosiasi sehari-hari dan bisnis: pendekatannya praktis, sistematis, dan sangat 'relationship-oriented'. Buku ini menekankan persepsi, emosi, tujuan ('goals'), serta daftar hal yang bisa dipertukarkan ('tradeables'), bukan sekadar posisi atau harga. Jika saya ringkas, keduanya mengajarkan prinsip yang sama dengan bahasa berbeda: Anda bisa tegas tanpa menekan, asal Anda mampu mengendalikan proses dan menjaga martabat lawan bicara.

Di sinilah prinsip "pisahkan orang dari masalah" menjadi fondasi. Memisahkan orang dari masalah bukan berarti Anda "mengalahkan". Ini justru cara paling efektif untuk menjaga ketegasan tanpa memancing perang ego. Orang punya emosi, harga diri, dan tekanan kerja. Masalah punya data, risiko, batas, dan konsekuensi. Ketika dua hal itu dicampur, diskusi bergeser dari isu menjadi penilaian karakter: "kamu selalu begitu". Begitu kalimat seperti ini muncul, kualitas keputusan turun, karena energi habis untuk membela diri, bukan memecahkan isu.

Secara praktis, langkahnya sederhana: beri nama pada isu, bukan pada orang. Ganti "kamu membuat proyek ini lambat" menjadi "kita sedang punya ketegangan antara kecepatan dan kontrol risiko". Ganti "kamu pelit harga" menjadi "kita perlu menyeimbangkan target biaya dan kebutuhan kualitas layanan". Kalimat seperti ini menurunkan tensi tanpa menurunkan posisi.

Anda tetap tegas pada substansi, tetapi tidak menyerang identitas lawan bicara. Ini sejalan dengan semangat 'tactical empathy': Anda mengakui realitas emosi tanpa menyerahkan kendali keputusan.

Contoh mini - negosiasi internal: tim operasi ingin melonggarkan inspeksi agar produksi tidak tertahan. Tim kualitas khawatir komplain pelanggan naik. Jika Anda berkata, "kualitas selalu menghambat", rapat akan menjadi defensif. Tetapi jika Anda berkata, "isu kita adalah: bagaimana menjaga kelancaran produksi tanpa menaikkan risiko komplain", semua pihak punya ruang untuk berkontribusi.

Anda tidak sedang mencari siapa yang salah; Anda sedang merancang keputusan yang bisa dieksekusi. Di titik ini, manfaat bisnisnya mulai terlihat: margin terlindungi karena biaya kegagalan tidak meledak, relasi lintas fungsi tidak retak, risiko lebih terkelola, dan reputasi perusahaan tetap aman.



Kepentingan Vs. Posisi

Kalau kita tarik pelajaran dari Ghana 1961, yang dimainkan Ratu Elizabeth II bukan sekadar "posisi" di atas kertas, melainkan kepentingan yang lebih dalam: menjaga kepercayaan, memelihara hubungan, dan menahan risiko geopolitik tanpa memicu drama.

Itulah negosiasi tingkat dewa: tidak reaktif pada permukaan, tetapi fokus pada apa yang benar-benar dipertaruhkan.

Di meja bisnis, prinsipnya sama. Posisi adalah apa yang orang minta. Kepentingan adalah alasan mengapa mereka meminta. Banyak negosiasi macet karena yang dibahas hanya posisi. Satu pihak berkata, “turunkan harga sepuluh persen.” Pihak lain menjawab, “tidak bisa.” Lalu berakhir pada adu keras atau adu lelah. Padahal, di balik permintaan harga, sering ada kepentingan lain: target biaya, tekanan 'cashflow', kebutuhan kapasitas pasok, atau kekhawatiran risiko proyek.

Kunci profesionalisme di sini adalah kemampuan bertanya dengan nada yang tidak menghakimi. Anda tidak perlu menginterogasi. Anda hanya perlu memindahkan percakapan dari tuntutan menjadi pemetaan prioritas:

“Apa yang membuat angka itu penting di internal Anda?”, “Jika angka itu tidak tercapai, konsekuensi bisnis apa yang paling Anda khawatirkan?”, “Apa yang paling ingin Anda lindungi: biaya total, stabilitas pasok, atau risiko keterlambatan?”

Pertanyaan seperti ini mengubah debat menjadi pencarian solusi, dan membuat Anda tetap tegas tanpa menekan.

Contoh mini di arena pengadaan: pemasok bersikeras menaikkan harga. Posisi mereka jelas: naik. Tetapi kepentingannya bisa beragam: biaya bahan baku naik, kapasitas terbatas, atau risiko kurs. Jika Anda hanya melawan posisi, Anda akan terus berputar.

Namun jika Anda memahami kepentingannya, Anda bisa merancang kesepakatan yang lebih cerdas: pengiriman bertahap, penguncian volume, atau mekanisme penyesuaian harga berbasis indeks yang transparan. Anda tidak mengorbankan kepentingan perusahaan; Anda memperluas ruang keputusan dengan cara yang bisa dipertanggungjawabkan.



Ciptakan Opsi Sebelum Menentukan Angka

Dalam diplomasi, sering kali keputusan besar tidak dimenangkan lewat satu kalimat keras, melainkan lewat rangkaian pilihan yang membuat pihak lain merasa aman untuk sepakat. Momen dansa di Ghana menjadi simbol itu: bukan memaksa, melainkan membuka ruang penerimaan.

Di bisnis pun demikian: negosiasi sering “panas” karena semua orang terlalu cepat lompat ke angka. Begitu angka keluar, ego ikut masuk. Angka menjadi simbol menangkalah, padahal bisnis tidak hidup dari simbol; bisnis hidup dari keputusan yang bisa dijalankan.

Prinsipnya tegas: sebelum mengunci angka, perluas dulu ruang solusi. Anda bukan petarung satu angka; Anda arsitek beberapa alternatif yang masuk akal. Cara praktisnya adalah memetakan variabel selain harga:

ruang lingkup layanan, kualitas, waktu, volume, termin pembayaran, mekanisme perubahan, dan pembagian risiko. Setelah variabel muncul, barulah Anda menyusun paket.

Paket bukan trik; paket adalah cara adil untuk menukar nilai secara transparan. Jika Anda meminta konsesi harga, Anda juga perlu menawarkan konsesi di variabel lain yang bernilai bagi lawan bicara. Inilah bedanya negosiasi dewasa dengan negosiasi emosional: yang satu membangun pilihan, yang satu hanya menarik angka.

Contoh mini di arena penjualan: pelanggan meminta diskon besar. Anda bisa menjawab dengan opsi paket: harga lebih rendah untuk komitmen volume, atau harga tetap dengan termin lebih panjang plus layanan tambahan, atau harga sedikit turun dengan pengurangan lingkup layanan yang tidak kritis. Opsi membuat negosiasi tidak macet di satu pintu.

Dan yang paling penting: opsi membantu Anda menjaga margin tanpa merusak relasi, karena Anda tidak sekadar berkata “tidak”; Anda berkata “bisa, dengan syarat pertukarannya seimbang”.



Kriteria Objektif Pengaman ‘Drama’

Diplomasi yang elegan selalu punya “rel” yang jelas: protokol, tata cara, dan batas yang disepakati. Itulah yang menahan emosi agar tidak meledakkan situasi. Dalam negosiasi bisnis, “rel” itu bernama kriteria objektif.

Ketika kriteria kabur, orang akan mengisi kekosongan dengan opini. Opini mudah memicu debat, dan debat mudah memicu drama.

Kriteria objektif bisa berupa pembanding pasar ('benchmark'), standar mutu, parameter layanan seperti 'SLA', biaya total kepemilikan seperti 'TCO', regulasi, atau data historis performa. Intinya: ada rujukan yang disepakati bersama, bukan sekadar perasaan. Ini membuat ketegasan Anda terdengar beradab, karena Anda tidak menyerang orangnya; Anda mengacu pada standar.

Ada seni penting di sini: kriteria objektif harus dibawa dengan nada “adil”, bukan “menyerang”. Kalimat yang efektif biasanya begini: “Agar keputusan kita adil dan aman, mari sepakati kriteria yang sama. Kalau kriterianya jelas, kita bisa tegas tanpa saling menuduh.” Dengan cara ini, Anda menjaga wibawa profesional, sekaligus menurunkan tensi psikologis. Orang tidak merasa dikalahkan; orang merasa diajak menyepakati rel permainan.

Contoh mini di arena tender: tim internal sering berdebat antara mengejar harga terendah atau memilih pemasok yang paling stabil. Tanpa kriteria, debat mudah berubah jadi politik: tim A merasa “paling rasional” karena mengejar penghematan, tim B merasa “paling bertanggung jawab” karena menjaga kelangsungan pasok. Diskusi lalu bergeser dari data menjadi label, dari isu menjadi ego. Pada titik ini, risiko terbesar bukan sekadar salah pilih pemasok, tetapi keputusan yang lahir dari tarik-menarik pengaruh, bukan pertimbangan bisnis yang bisa dipertanggungjawabkan.

Dengan kriteria yang disepakati sejak awal, diskusi berubah menjadi keputusan. Tim menyusun bobot untuk kualitas, stabilitas pasok, kemampuan respons, dan biaya total; lalu menilai setiap kandidat pemasok dengan cara yang sama. Harga tetap dinilai, tetapi tidak berdiri sendirian; ia ditempatkan dalam konteks 'TCO' dan risiko eksekusi.

Hasilnya biasanya lebih tahan banting: Anda tidak hanya menghindari drama saat negosiasi, Anda juga mengurangi drama pasca-kontrak karena ekspektasi sudah dikunci sejak awal—apa yang diukur, bagaimana diterima, kapan dievaluasi, dan kapan dieksekusi, semuanya lebih jelas.



Bahasa Tegas yang Tetap Beradab

Ratu tidak “memenangkan hati” lewat tekanan; ia menang lewat ketenangan, respek, dan cara berkomunikasi yang membuat pihak lain merasa aman untuk dekat. Di dunia bisnis, kemampuan itu diterjemahkan menjadi bahasa tegas yang tetap beradab. Tegas itu bukan keras. Tegas itu jelas. Banyak orang terdengar kasar karena mereka tidak punya struktur kalimat saat tertekan. Di meja negosiasi, tekanan pasti ada: target, waktu, dan ego. Karena itu, Anda butuh 'script' yang sederhana tetapi berkelas.

Struktur yang saya pakai di lapangan biasanya empat langkah: sebutkan tujuan, sebutkan batas, tawarkan opsi, lalu minta langkah berikutnya. Struktur ini menjaga Anda tetap manusiawi, tanpa kehilangan kendali.

Anda juga membantu lawan bicara fokus pada keputusan, bukan pada emosi.

Contoh pola kalimat yang aman: “Tujuan saya memastikan kesepakatan ini menguntungkan dua pihak dan bisa dieksekusi. Untuk itu, batas kami ada di X karena risiko dan kapasitas. Yang bisa kita lakukan adalah opsi A atau opsi B. Dari dua opsi ini, mana yang paling mendekati kebutuhan Anda?” Perhatikan: ada ketegasan, ada pilihan, dan ada ajakan untuk memutuskan. Ini menutup ruang debat emosional, sekaligus membuka ruang kolaborasi yang terukur.

Contoh mini pada negosiasi internal: ketika ada usulan yang berpotensi melanggar aturan atau memperbesar risiko reputasi, Anda bisa berkata, “Saya paham urgensinya. Namun kita tidak bisa mengambil langkah yang berpotensi melanggar 'compliance' atau merusak reputasi.

Kalau kita cek dengan kompas 'PLUS', opsi ini rawan jadi bom waktu. Yang bisa kita cari adalah alternatif yang tetap memenuhi tujuan tanpa melanggar pagar tersebut.” Anda tidak mempermalukan siapa pun, tetapi Anda menjaga organisasi.



Membangun 'TRUST' Tanpa Menjadi Naif

Diplomasi yang hebat selalu menyeimbangkan dua hal: membangun kepercayaan dan menjaga keamanan.

Kunjungan Ghana berjalan bukan hanya karena keberanian untuk hadir, tetapi juga karena ada perhitungan risiko, protokol, dan pengamanan yang rapi. Itulah esensi 'Trust but Verify'. 'Trust' adalah aset negosiasi, tetapi 'trust' tanpa desain verifikasi adalah undangan untuk salah paham. Banyak orang baik jatuh ke dua ekstrem: terlalu curiga sehingga hubungan rusak, atau terlalu percaya sehingga risiko membesar.

Prinsip 'Trust but Verify' mengajak kita mengambil jalan tengah: bangun 'trust' lewat proses yang adil, konsistensi, dan keterbukaan seperlunya; lalu lindungi kesepakatan lewat mekanisme verifikasi yang disepakati sejak awal. Verifikasi yang sehat bukan berarti mengintai. Verifikasi adalah desain: definisi keluaran yang jelas, kriteria penerimaan, waktu 'review', bukti yang dibutuhkan, mekanisme perubahan ruang lingkup, serta jalur eskalasi.

Jika ini disepakati sebelum masalah muncul, maka ketika masalah terjadi, diskusi tetap berada di rel. Anda tidak perlu menyindir atau menekan, karena sistem sudah bicara. Di sinilah ketegasan Anda menjadi profesional, bukan personal, dan keputusan Anda lebih aman untuk dieksekusi.

Sebelum masuk ke bagian alat praktis, saya sisipkan satu pengingat penting sebagai jembatan ke Bab enam belas: konflik yang benar bukan musuh negosiasi. Banyak negosiasi gagal bukan karena pihak luar "jahat", tetapi karena konflik internal dibiarkan liar: orang saling menyerang, atau sebaliknya semua diam demi "kompak palsu".

Prinsip memisahkan orang dari masalah adalah pintu masuk menuju 'RIGHT CONFLICT': konflik yang fokus pada isu, bukan ego; pada data, bukan asumsi; pada solusi, bukan pembenaran. Di Bab enam belas, kita akan membahas 'RIGHT CONFLICT' lebih dalam sebagai protokol rapat 'deal' internal dan sebagai pengaman agar perbedaan lintas fungsi justru memperkuat kualitas keputusan.

Contoh mini pada negosiasi internal: tim penjualan meminta diskon tambahan agar penawaran menang, sementara tim pengadaan mengingatkan kenaikan biaya dari pemasok dan risiko pasok. Suasana mulai panas karena masing-masing merasa paling paham kebutuhan bisnis. Pimpinan rapat lalu memisahkan orang dari masalah: isu yang nyata adalah menjaga peluang menang tanpa mengorbankan stabilitas dan kualitas eksekusi.

Tim kemudian menggali kepentingan: penjualan butuh harga kompetitif dan kepastian waktu, pengadaan butuh kontrol biaya dan mitigasi risiko, kualitas butuh standar yang tidak turun. Mereka membuat opsi paket sebelum bicara angka: diskon bertahap jika volume terealisasi, termin pembayaran dipercepat untuk menurunkan biaya, dan ruang lingkup layanan disesuaikan tanpa menurunkan standar mutu.

Untuk menghindari debat opini, mereka menyepakati kriteria objektif berupa pembanding pasar ('benchmark') dan parameter layanan seperti 'SLA', serta menghitung 'TCO' agar keputusan tidak hanya terpaku pada harga. Kesepakatan ditutup dengan mekanisme verifikasi: 'review' bulanan, indikator pemicu, dan jalur eskalasi jika realisasi tidak sesuai.

Hasilnya: margin tetap terjaga lewat paket yang seimbang, relasi antar fungsi membaik karena semua merasa didengar, risiko turun karena kontrol jelas, dan reputasi aman karena tidak ada jalan pintas yang melanggar kompas 'PLUS'.

'Checklist' Pemeriksaan agar kita tidak terjebak dalam drama negosiasi:

- Saya bisa merumuskan isu dalam satu kalimat netral tanpa menyebut nama orang dan semua pihak sepakat itu isu yang sama.
- Saya menulis posisi dan minimal tiga kepentingan di baliknya (pihak saya dan pihak lain), lalu menyiapkan dua pertanyaan yang tidak menghakimi untuk mengujinya.
- Saya menyusun minimal tiga opsi paket dengan pertukaran nilai yang jelas, memakai minimal tiga variabel selain harga.
- Saya menetapkan satu sampai tiga kriteria objektif ('benchmark', standar, 'SLA', atau 'TCO') beserta sumber datanya sebelum debat angka.
- Saya mengunci mekanisme verifikasi (kriteria penerimaan, ritme 'review', bukti, eskalasi) dan melakukan cek cepat 'PLUS' sebelum menyetujui kesepakatan.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: setiap hari pilih satu percakapan negosiasi kecil, tulis satu kalimat isu tanpa menyebut orang, lalu buat minimal dua opsi paket dan satu kriteria objektif yang bisa dipakai untuk menutup percakapan itu dengan tenang.

Pertanyaan Reflektif Kunci: dalam negosiasi terakhir Anda, bagian mana yang paling sering memicu drama: Anda membahas orang, atau Anda membahas isu dengan kriteria yang jelas?



Sell Like a Pro, Negosiator Like a Pro.
PT. Phitagora Global Duta, Tangerang



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 7

FRAMEWORK UTAMA 'DRAMA' KE 'DEAL+'



Dari negosiasi yang emosional menjadi negosiasi yang terstruktur, terukur, dan bisa dieksekusi.



‘DRAMA’ Inflator Takata

Kisah 'Takata' adalah pengingat keras bahwa kompromi kecil pada mutu ('quality') dan kepatuhan ('compliance') dapat berubah menjadi krisis besar yang menghancurkan organisasi. Pada 2017, Departemen Kehakiman Amerika Serikat ('DOJ') merilis bahwa 'Takata' setuju untuk mengaku bersalah terkait skema yang membuat kinerja 'inflator' tampak lebih baik dari kenyataan. Perusahaan itu pun dijatuhi penalti kriminal total sekitar 1 miliar dolar Amerika Serikat. Pesannya sangat jelas: ketika data uji dan penilaian kinerja "dibuat terlihat aman", keputusan bisnis yang semula tampak efisien dapat berubah menjadi bom waktu yang menunggu meledak.

Ledakannya terasa bukan hanya di ruang rapat, tetapi juga di jalan raya dan ruang publik. Badan Keselamatan Lalu Lintas Jalan Raya Nasional Amerika Serikat ('NHTSA') mendokumentasikan skala penarikan kembali ('recall') yang sangat besar, yaitu sekitar 67 juta unit kantung udara ('air bag') yang dipanggil kembali karena dapat meledak saat mengembang dan menyebabkan cedera serius atau kematian.

Dalam peringatan resminya, 'NHTSA' juga menyatakan telah mengonfirmasi 28 korban meninggal di Amerika Serikat dan setidaknya 400 korban cedera akibat 'inflator' 'Takata' yang meledak dan melontarkan serpihan. Di titik ini, kita dapat melihat biaya yang sesungguhnya: reputasi hancur, litigasi membesar, biaya perbaikan melonjak, dan kepercayaan publik terluka dengan cara yang mahal serta tidak cepat pulih.

Mengapa kisah ini relevan dalam konteks negosiasi?

Karena banyak drama negosiasi modern lahir dari pola yang sama, hanya dalam skala yang berbeda. Tekanan biaya dan target sering mendorong orang mencari jalan pintas: melonggarkan inspeksi, menyederhanakan bukti, atau menyepakati garis besar lebih dulu lalu membiarkan detail menyusul.

Di sinilah kerangka **'DRAMA' → 'DEAL+'** menjadi penting. Kerangka ini membantu kita menahan dorongan untuk tergesa-gesa dengan cara yang lebih bertanggung jawab: mendefinisikan hasil lebih dari sekadar angka, menyelaraskan kriteria objektif yang dapat diaudit, menambatkan kesepakatan pada mekanisme kontrol, pelaporan, dan eskalasi, serta memberi pagar nilai melalui cek 'PLUS' agar keputusan tidak secara halus mendorong manipulasi.

Pertanyaannya sederhana, tetapi penting: *apakah Anda sedang mengejar 'deal' yang cepat, atau membangun 'deal' yang layak, adil ('fairness'), dan aman untuk dieksekusi?*

Banyak negosiasi gagal bukan karena orang-orang di dalamnya buruk, melainkan karena prosesnya tidak memegang rel. Tanpa kerangka, negosiasi mudah terseret oleh ego, tekanan target, dan improvisasi. Hasilnya mungkin tampak menang di meja, tetapi kalah di lapangan. Marjin tergerus oleh biaya tersembunyi, relasi retak karena saling menyalahkan, risiko meningkat karena standar dilonggarkan, dan reputasi menurun karena keputusan terasa tidak profesional.

Bab ini menawarkan mesin kerja yang konsisten, yaitu **'DRAMA' → 'DEAL+'**. Melalui kerangka ini, Anda memiliki urutan langkah untuk menata hasil, membaca medan, mengunci kriteria objektif, membangun opsi, dan menambatkan kesepakatan ke eksekusi. Kerangka ini paling relevan digunakan sejak tahap pra-persiapan, saat pertukaran informasi berlangsung, hingga ketika kesepakatan dikunci dan pelaksanaannya harus dijaga tetap berjalan.

Lebih jauh lagi, bab ini mengajak kita memahami bahwa negosiasi yang baik tidak berhenti pada 'deal' yang tercapai. Ia harus naik kelas menjadi **'DEAL+'** atau **'DEAL PLUS'**: kesepakatan yang layak, adil, dan aman dieksekusi.

Dalam kerangka ini:

- **D** berarti mendefinisikan hasil lebih dari angka, dengan mempertimbangkan margin, relasi, risiko, dan reputasi.
- **R** berarti membaca medan dan otoritas agar keputusan tidak salah sasaran.
- **A** berarti menyelaraskan nilai dan kriteria objektif agar proses terasa adil.
- **M** berarti bergerak dengan opsi dan 'trade-off' yang transparan.
- **A** yang terakhir berarti menambatkan kesepakatan pada 'governance' eksekusi yang jelas.
- Sementara itu, tanda **“+”** atau **'PLUS'** menjadi pagar integritasnya: setiap opsi dan setiap konsesi harus lolos cek 'PLUS' agar tidak ada jalan pintas yang mengorbankan mutu, 'compliance', atau reputasi.

Dengan begitu, Anda tidak hanya bisa menang tanpa menekan, tetapi juga menjaga keberlanjutan keuntungan bisnis dalam jangka panjang.



Mengapa Kerangka Lebih Penting daripada Sekadar Teknik

Teknik adalah alat. Kerangka adalah cara berpikir. Anda bisa menguasai banyak kalimat yang terdengar cerdas, tetapi tanpa kerangka, percakapan akan mudah berubah menjadi reaksi spontan. Ketika pihak lain menekan, Anda membalas tekanan. Ketika pihak lain mengeras, Anda ikut mengeras. Akhirnya rapat berubah menjadi adu posisi, bukan pencarian keputusan terbaik.

Di sinilah banyak orang keliru. Mereka terlalu cepat mencari teknik yang “ampuh”, padahal yang lebih menentukan justru urutan berpikirnya. Kerangka membuat Anda tahu apa yang harus dipastikan dulu, apa yang boleh dinegosiasikan, dan apa yang tidak boleh dikaburkan. Dengan begitu, negosiasi tidak berjalan seperti duel, tetapi seperti proses pengambilan keputusan yang dewasa.

Kasus 'Takata' memberi pelajaran yang sangat mahal. Persoalannya bukan karena ada orang yang kurang pandai berbicara. Persoalannya adalah ketika kerangka keputusan tidak cukup kuat untuk menahan godaan jalan pintas.

Begitu pagar proses melemah, keputusan bergeser dari penilaian yang sehat menjadi pembenaran yang berbahaya.



Pola Masalah yang Membuat Negosiasi Menjadi Keruh

Saya menyebut “drama” sebagai kondisi ketika pembicaraan bergerak cepat, emosi meninggi, tetapi hasilnya justru kabur. Biasanya gejalanya mudah dikenali. Hasil belum didefinisikan utuh. Medan kekuatan salah dibaca. Kriteria belum disepakati. Opsi belum disiapkan. Dan ketika semua ini dibiarkan, negosiasi akan cepat jatuh menjadi adu gengsi. Drama tidak selalu terlihat kasar. Kadang ia justru tampil halus. Kalimat seperti “pokoknya diselesaikan dulu”, “detail nanti menyusul”, atau “yang penting sepakat dulu” terdengar praktis, tetapi sering menjadi pintu masuk masalah berikutnya. Kesepakatan terlihat tercapai, tetapi fondasinya rapuh.

Karena itulah, akronim 'DRAMA' dalam bab ini sengaja dipilih sebagai pengingat yang kuat bahwa negosiator profesional tidak boleh terjebak dalam suasana negosiasi yang emosional, impulsif, dan tidak terarah. 'DRAMA' di sini bukan ajakan untuk membesarkan ketegangan, melainkan alat bantu berpikir agar kita segera sadar saat proses mulai keluar rel. Ia mengingatkan bahwa negosiasi yang sehat harus ditarik kembali ke kerangka yang jernih dan disiplin, yaitu:

- D — 'Define the Outcome',
- R — 'Read the Playing Field',
- A — 'Align Value & Criteria',
- M — 'Move with Options', dan
- A — 'Anchor the Agreement'.

Dengan kata lain, saat negosiasi mulai terasa panas, kabur, atau reaktif, itulah sinyal bahwa kita harus kembali ke kerangka, bukan ikut larut dalam kekacauan. Dalam semangat 'Principled Negotiation', kita diingatkan untuk memisahkan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, membangun opsi, menggunakan kriteria objektif, dan menjaga proses yang adil. Pada akhirnya, negosiasi yang sehat tidak ditentukan oleh siapa yang paling keras, melainkan oleh siapa yang paling disiplin menjaga mutu keputusan.

Dalam semangat 'Principled Negotiation', kita diingatkan untuk memisahkan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, membangun opsi, menggunakan kriteria objektif, dan menjaga proses yang adil. Prinsip-prinsip ini penting karena negosiasi yang sehat tidak ditentukan oleh siapa yang paling keras, tetapi oleh siapa yang paling disiplin menjaga mutu keputusan.



D: 'Define the Outcome', Lebih dari Harga

Langkah pertama adalah mendefinisikan hasil. Bukan sekadar menjawab pertanyaan “berapa angkanya?”, tetapi “kesepakatan seperti apa yang benar-benar sehat?” Dalam buku ini, hasil yang sehat minimal memegang empat dimensi: margin, relasi, risiko, dan reputasi. Jika satu saja diabaikan, sesungguhnya Anda sedang memindahkan biaya ke masa depan.

Itulah sebabnya negosiator profesional tidak terpaku hanya pada harga. Harga penting, tetapi ia bukan satu-satunya ukuran keberhasilan. Kesepakatan yang murah tetapi menghancurkan mutu bukanlah kemenangan. Kesepakatan yang cepat tetapi merusak kepercayaan juga bukan keberhasilan. Hasil yang benar adalah hasil yang tetap berdiri kuat setelah rapat selesai.

Kasus 'Takata' menunjukkan dengan telanjang apa yang terjadi ketika risiko dan reputasi diperlakukan sebagai pelengkap. Ketika target jangka pendek ditempatkan di atas keselamatan dan integritas proses, biaya akhirnya melonjak menjadi krisis.

Oleh karena itu, sebelum melangkah ke angka, tanyakan dulu: hasil macam apa yang sebenarnya sedang kita cari, dan apakah hasil itu layak dipertanggungjawabkan?



R: 'Read the Playing Field', Kekuatan, Otoritas, Urgensi, dan 'KPI'

Setelah hasil didefinisikan, tugas berikutnya adalah membaca medan. Banyak negosiasi buntu bukan karena tawarannya buruk, melainkan karena pembicaraan berlangsung dengan orang yang salah, di waktu yang salah, atau dalam tekanan yang salah dibaca. Anda perlu memetakan siapa pengambil keputusan, siapa pemberi pengaruh, siapa pemilik 'KPI' dan siapa yang sebenarnya memegang hak veto.

Medan negosiasi tidak pernah sesederhana dua pihak yang duduk berhadapan. Sering kali ada pihak ketiga yang tidak hadir di ruangan tetapi sangat menentukan. Bisa regulator, fungsi 'quality', fungsi keuangan, pemilik proyek, audit, atau bahkan opini publik. Dalam kasus tertentu, pihak yang tidak bicara justru punya daya paksa paling besar.

Sebab itu, negosiator yang matang tidak mudah terhipnotis oleh urgensi. Saat seseorang berkata, "ini harus diputuskan minggu ini", Anda perlu bertanya: apakah ini urgensi nyata atau urgensi buatan? Membaca medan dengan benar membuat Anda responsif tanpa menjadi reaktif. Anda tidak mudah panik, dan tidak mudah terseret ke keputusan yang salah sasaran.



A: 'Align Value & Criteria', Menyatukan Nilai dan Kriteria Objektif

Langkah berikutnya adalah menyelaraskan nilai dan kriteria. Di sinilah banyak negosiasi naik kelas dari debat opini menjadi diskusi yang lebih profesional. Sebelum angka dibahas, kedua pihak perlu sepakat dulu tentang cara menilai.

- Apa definisi mutu?
- Apa ruang lingkup kerja?
- Apa ukuran layanan?
- Apa standar yang dipakai?
- Apa parameter kesulitan prosesnya?

Kriteria objektif adalah pengaman utama agar negosiasi tidak berubah menjadi perebutan tafsir. Tanpa kriteria, orang akan membawa pendapat masing-masing seolah itu fakta. Dengan kriteria, pembicaraan punya pijakan yang bisa diuji, dibandingkan, dan dipertanggungjawabkan. Inilah alasan mengapa negosiasi yang dewasa selalu berusaha mengunci ukuran sebelum mengunci angka. Pelajarannya juga jelas dari kasus 'Takata'. Ketika bukti performa bisa dipresentasikan dengan cara yang menyesatkan, berarti mekanisme objektifnya belum terkunci dalam bentuk yang cukup kuat untuk diaudit. Dalam praktik sehari-hari, ini berarti Anda tidak cukup berkata, "kami percaya." Anda perlu memastikan bahwa kepercayaan itu ditopang oleh definisi, bukti, dan cara verifikasi yang jelas.



M: 'Move with Options', Bergerak dengan Paket, Skenario, dan 'Trade-off'

Setelah nilai dan kriteria jelas, barulah Anda bergerak dengan opsi. Profesional tidak bertarung di satu titik. Profesional merancang beberapa jalur yang sama-sama masuk akal. Opsi yang baik bukan daftar harapan, tetapi paket keputusan yang transparan, realistis, dan punya konsekuensi yang bisa dijelaskan.

Inilah bedanya negosiator matang dengan negosiator reaktif. Yang reaktif cenderung terpaku pada satu angka. Yang matang menyajikan beberapa pilihan berbasis 'trade-off'. Ia tahu bahwa harga bisa terkait dengan volume, ruang lingkup, layanan, tingkat risiko, waktu implementasi, atau tanggung jawab setelah kesepakatan. Dengan begitu, pembicaraan bergerak dari adu angka menjadi pertukaran nilai.

Contohnya sederhana. Jika pemasok menawarkan harga lebih murah dengan syarat inspeksi dikurangi, Anda tidak perlu buru-buru menerima atau menolak. Anda bisa menggeser pembicaraan ke opsi yang lebih sehat: apakah penghematan bisa dicapai lewat perubahan proses, perbaikan jadwal, penyesuaian layanan, atau pembagian risiko yang lebih rasional? Prinsipnya sederhana: biaya boleh dinegosiasikan, tetapi fakta tidak boleh dinegosiasikan.



A: 'Anchor the Agreement', Menambatkan Kesepakatan ke Eksekusi

Banyak orang mengira negosiasi selesai saat kedua pihak berkata, "sepakat." Padahal justru setelah itu risiko sesungguhnya mulai muncul. Karena itu, kesepakatan harus ditambatkan ke mekanisme eksekusi yang jelas. Siapa melakukan apa, kapan tenggatnya, bagaimana keberhasilannya diukur, bagaimana perubahan dikelola, dan bagaimana eskalasi dilakukan bila ada penyimpangan.

Inilah wilayah yang sering diabaikan oleh negosiator yang terlalu fokus pada "closing". Mereka merasa tugas selesai saat angka final didapatkan. Padahal, tanpa 'governance' yang rapi, kesepakatan yang terlihat bagus di meja rapat bisa berubah menjadi konflik saat dijalankan. Di sinilah 'deal' profesional dibedakan dari 'deal' yang hanya tampak rapi di atas kertas.

Kita belajar lagi dari kasus 'Takata': ketika kontrol, pelaporan, dan eskalasi tidak cukup kuat, biaya pemulihan bisa menjadi brutal. Maka, 'Anchor the Agreement' harus mencakup ritme 'review', definisi penerimaan, prosedur temuan, tindakan korektif, jalur eskalasi, dan aturan perubahan yang transparan. Kesepakatan yang kuat bukan hanya jelas saat ditandatangani, tetapi juga stabil saat diuji oleh kenyataan.



Menang Tanpa Menekan, dengan Pagar 'PLUS'

Kerangka 'DRAMA' membantu kita mencapai kesepakatan yang kuat. Tetapi kekuatan saja belum cukup. Kesepakatan juga harus benar. Di sinilah cek 'PLUS' menjadi pagar integritas. Setiap opsi, konsesi, dan keputusan perlu diuji: apakah selaras dengan prinsip dan kebijakan, sah secara hukum dan pantas secara etika, dan jika dilihat secara lebih luas, serta tetap menjaga martabat dan keberlanjutan relasi? Ini penting karena banyak keputusan terlihat masuk akal dalam jangka pendek, tetapi ternyata merusak dalam jangka panjang. Manipulasi data, pengaburan mutu, janji yang tidak realistis, atau pelanggaran kontrol sering dibungkus dengan alasan pragmatis: demi target, demi kecepatan, demi menutup 'deal'. Padahal, semua itu hanya menunda ledakan.

Negosiator profesional ingin menang, tetapi ia tidak ingin menang dengan cara yang mengikis fondasi bisnisnya sendiri. Ia tidak mencari kemenangan simbolik. Ia mencari kesepakatan yang membuat bisnis tetap sehat, relasi tetap kuat, dan reputasi tetap layak dijaga. Itulah sebabnya **'DEAL+'** bukan sekadar 'deal' yang selesai, tetapi 'deal' yang lolos uji integritas.



Daftar Periksa 'DRAMA' → 'DEAL+'

- Definisikan hasil: jaga margin, relasi, risiko, reputasi, plus eksekusi terukur; tetapkan 3 batas (margin, risiko mutu, integritas lewat cek 'PLUS').
- Baca medan: petakan 'decision maker', 'influencer', dan pemilik eksekusi agar keputusan tepat sasaran dan tidak mandek.
- Kunci kriteria: sepakati mutu, ('scope'), dan 'SLA' beserta cara ukur agar adil ('fairness') dan bisa diaudit.
- Mainkan opsi: siapkan minimal 3 paket dengan 'trade-off' jelas; setiap konsesi wajib ada balasan setara.
- Tambatkan eksekusi: kunci aturan perubahan, ritme 'review', jalur eskalasi, lalu tutup dengan rangkuman 1 paragraf yang bisa langsung dijalankan.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Selama tujuh hari, pilih satu negosiasi kecil setiap hari. Sebelum percakapan dimulai, isi cepat lima langkah '**DRAMA**' → '**DEAL+**' dalam satu halaman: hasil, medan, kriteria, opsi, dan penambatan eksekusi. Di hari ketujuh, lihat langkah mana yang paling sering Anda lewatkan. Itulah titik lemah yang perlu Anda disiplinkan.

Pertanyaan Reflektif Kunci: Dalam negosiasi terakhir Anda, bagian mana yang paling Anda biarkan kabur: hasil, medan, kriteria, opsi, atau eksekusi, dan harga apa yang akhirnya Anda bayar karena kekaburan itu?



'DRAMA→DEAL+' One-Page 'Canvas'

Template peta negosiasi siap pakai sebelum 'meeting'

Identitas Negosiasi

- Arena: 'procurement' / 'sales' / internal
- Topik:
- Tanggal & durasi 'meeting':
- Pihak terlibat:
- Keputusan yang dicari hari ini:

D — 'Define the Outcome' (Hasil yang ingin dicapai, lebih dari harga)

Tujuan utama (kalimat):

4 dimensi hasil (tulis target minimum dan target ideal):

- Marjin: minimum ___ | ideal ___
- Relasi: minimum ___ | ideal ___
- Risiko: minimum ___ | ideal ___
- Reputasi: minimum ___ | ideal ___

Batas 3 hal yang tidak boleh dilanggar:

1. Batas marjin:
2. Batas risiko mutu:
3. Batas integritas (cek 'PLUS'):

Indikator "hasil sehat" di akhir 'meeting' (2–3 poin):

R — 'Read the Playing Field' (Medan permainan: otoritas, 'power', urgensi, 'KPI')

1. Peta otoritas:

- 'Decision maker' (nama/jabatan):
- 'Influencer' kunci (nama/jabatan):
- Pemilik eksekusi pasca-'meeting' (nama/jabatan):

2. Kepentingan utama masing-masing pihak (1–2 baris per pihak):

- Pihak kita:
- Pihak mereka:

3. Sumber 'power' dan ketergantungan (cek yang relevan):

- Alternatif kita kuat/lemah karena:
- Alternatif mereka kuat/lemah karena:
- 'Switching cost' di pihak kita/mereka karena:

4. Urgensi: nyata atau buatan?

- Fakta yang mendukung urgensi:
- Jika ditunda, dampak bisnisnya:

5. Tekanan 'KPI' yang mempengaruhi perilaku:

- Pihak kita:
- Pihak mereka:

Catatan Penting:

A — 'Align Value & Criteria' (Kunci nilai dan kriteria objektif sebelum angka)

1. Nilai yang dijaga (bukan angka dulu):

- Nilai untuk pihak kita:
- Nilai untuk pihak mereka:

2.3 kriteria objektif wajib (tuliskan definisi dan cara ukur):

- Mutu: definisi ____ | cara ukur ____ | bukti ____
- Ruang lingkup ('scope'): definisi ____ | batasan ____ | di luar 'scope' ____
- 'SLA': parameter ____ | target ____ | cara ukur ____

3. Aturan proses adil ('fairness') yang disepakati:

- Data acuan yang dipakai:
- Prinsip evaluasi opsi (misal: total biaya/'TCO', risiko, layanan):

4. Pagar 'PLUS' (wajib 1 kalimat):

- Hal yang tidak boleh dilakukan walau demi 'deal':

Catatan Penting:

M — 'Move with Options' (Opsi paket, skenario, dan 'trade-off')

1. Paket A (fokus harga):
 - Yang kita beri:
 - Yang kita minta:
 - Risiko & mitigasi:
2. Paket B (fokus risiko rendah):
 - Yang kita beri:
 - Yang kita minta:
 - Risiko & mitigasi:
3. Paket C (fokus kecepatan layanan):
 - Yang kita beri:
 - Yang kita minta:
 - Risiko & mitigasi:
4. Aturan konsesi: "Setiap konsesi harus ada balasan setara"
 - Konsesi yang boleh:
 - Konsesi yang tidak boleh:
5. Pertanyaan kunci untuk membuka opsi (pilih 2–3):
 - "Jika harga diturunkan, bagian risiko/layanan mana yang bisa kita ubah secara aman?"
 - "Opsi mana yang paling menurunkan risiko eksekusi tanpa menaikkan biaya total?"
 - "Apa syarat minimum agar Anda bisa menyetujui paket B?"

Catatan Penting:

A — 'Anchor the Agreement' (Mengunci eksekusi dan 'governance' agar tidak jadi drama baru)

1. Ringkasan kesepakatan yang akan ditutup hari ini (2–3 baris):
2. Rencana eksekusi: siapa melakukan apa, kapan:
 - Tugas 1: ___ | PIC ___ | tenggat ___ | bukti ___
 - Tugas 2: ___ | PIC ___ | tenggat ___ | bukti ___
3. Mekanisme perubahan ('change control'):
 - Apa yang dianggap perubahan 'scope':
 - Siapa yang menyetujui perubahan:
 - Dampak perubahan pada biaya/waktu/risiko:
4. Ritme 'review' dan indikator:
 - Jadwal 'review' pertama:
 - Indikator yang dipantau:
 - Jalur eskalasi jika ada deviasi:
5. Penutup 'meeting' (wajib 1 paragraf siap kirim):
6. Tulis rangkuman final 4–6 kalimat yang mencakup: hasil, kriteria, paket yang dipilih, tugas dan tenggat, mekanisme perubahan, jadwal 'review'.

Catatan Penting:

Cek Final Sebelum Masuk Ruang Rapat

No.	Aktivitas yang diperiksa	Status
1	Hasil sudah mencakup margin–relasi–risiko–reputasi.	
2	3 batas jelas, dan sudah cek 'PLUS'.	
3	Otoritas pihak yang hadir sudah tepat.	
4	3 kriteria objektif ditulis dan bisa diukur.	
5	Minimal 3 opsi paket siap dengan 'trade-off'.	
6	'Governance' eksekusi, 'review', dan eskalasi sudah dirancang.	

Catatan Penting:

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 8

PERSIAPAN YANG MENGUBAH HASIL



Negosiator profesional nyaman dan memiliki percaya diri mendapatkan hasil baik sebelum negosiasi dimulai.



Persiapan Merupakan Awal Segala Hal

Pada 2012, Inggris mendapat pelajaran mahal tentang apa yang bisa terjadi ketika proses negosiasi dan evaluasi berjalan tanpa persiapan yang kokoh. Pemerintah melalui Department for Transport membatalkan kompetisi franchise InterCity West Coast Main Line pada 3 Oktober 2012 setelah ditemukan 'significant technical flaws' dalam proses pengadaannya. Ini bukan sekadar perkara salah hitung kecil atau kesalahan administratif yang bisa ditutup dengan koreksi cepat. Laporan Sam Taidlaw menunjukkan bahwa akar masalahnya jauh lebih mendasar: persiapan yang tidak memadai, struktur organisasi yang terlalu rumit, serta kerangka 'governance' dan 'quality assurance' yang lemah.

National Audit Office pun menyimpulkan bahwa proses tersebut tidak memberikan 'value for money'. Akibatnya, keputusan yang semula diharapkan menghadirkan layanan publik jangka panjang justru harus dihentikan dan diulang dari awal.

Angkanya membuat pelajaran ini terasa sangat nyata. Komite Akun Publik Parlemen Inggris menyebut bahwa kegagalan pengelolaan kompetisi tersebut menimbulkan biaya langsung setidaknya £50 juta bagi pembayar pajak. Dalam jawaban resmi di Parlemen pada 28 Februari 2013, pemerintah juga menyatakan bahwa biaya peserta tender yang harus diganti diperkirakan mencapai £45,8 juta. Bayangkan situasinya: layanan baru bahkan belum berjalan, tetapi puluhan juta pound sudah habis hanya untuk menutup biaya dari proses yang gagal.

Dari sini kita melihat sesuatu yang sangat membumi dalam praktik negosiasi dan pengambilan keputusan: kegagalan tidak selalu lahir karena orang-orangnya tidak kompeten atau berniat buruk. Sering kali, kegagalan justru muncul karena target tidak dirumuskan dengan tajam, batas keputusan tidak dijaga dengan disiplin, dan model evaluasi tidak disiapkan secara memadai sejak awal.

Dan di situlah saya kembali belajar satu pelajaran penting: negosiasi jarang hancur karena orangnya jahat. Negosiasi lebih sering hancur karena persiapannya rapuh. Meja negosiasi lalu berubah menjadi ruang reaksi spontan. Orang berbicara tanpa peta, memberi konsesi tanpa arah, dan mengambil keputusan tanpa memahami dampak jangka panjangnya. Pada saat itu, yang tampak seperti solusi cepat sering kali justru menjadi sumber masalah baru di belakang hari.

Bab ini saya tulis agar Anda tidak masuk ke meja negosiasi hanya dengan keberanian, insting, atau rasa percaya diri sesaat. Anda perlu datang dengan 'target' yang jelas, 'boundary' yang tegas, opsi yang masuk akal, serta rencana konsesi yang terukur. Dengan persiapan seperti itu, kesepakatan yang dihasilkan tidak hanya terlihat baik di atas meja, tetapi juga kuat saat dijalankan. Deal menjadi lebih sehat, lebih realistis, dan jauh lebih kecil kemungkinannya berubah menjadi drama lanjutan di tahap implementasi.

Negosiasi pada dasarnya adalah momen pengambilan keputusan, bukan sekadar adu argumen.

Tanpa persiapan berbasis data, keputusan mudah digerakkan oleh emosi: takut kehilangan peluang, ingin cepat selesai, atau sekadar ingin menang secara simbolik. Hasilnya sering terlihat “beres” saat rapat berlangsung, tetapi menyakitkan ketika dieksekusi: margin bocor, relasi merenggang, risiko membesar, dan reputasi ikut tergerus.

Karena itu, persiapan yang baik bukan membuat Anda kaku. Justru sebaliknya, persiapan membuat Anda lebih fleksibel dengan cara yang aman. Anda tahu apa yang bisa ditukar, apa yang tidak boleh disentuh, dan kapan harus berhenti. Inilah yang sejalan dengan prinsip Harvard 'principled negotiation': pisahkan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, ciptakan opsi, dan gunakan kriteria objektif. Semua itu tidak akan berjalan baik bila data, batas keputusan, dan arah negosiasi Anda tidak disusun dengan rapi sejak awal.



Beda Negosiator Pro Dan Orang Nekat

'Target' itu harapan terbaik Anda—angka atau hasil yang ingin dicapai jika kondisi mendukung. 'Boundary' itu batas aman rasional—garis yang tidak Anda lewati karena konsekuensinya merusak deal: bisa merusak margin, meningkatkan risiko, melanggar 'compliance', atau membahayakan eksekusi. Orang nekat membawa 'target' tanpa 'boundary'. Orang profesional membawa keduanya.

Secara praktis, ‘target’ membantu Anda punya arah; ‘boundary’ melindungi Anda dari keputusan impulsif. Ketika tekanan datang (deadline, ‘ultimatum’, atau ‘anchor’ agresif), yang menyelamatkan Anda bukan keberanian—melainkan ‘boundary’ yang disepakati sebelum rapat. Ini juga bagian dari kompas etika: ‘PLUS’ mengingatkan bahwa ada deal yang “mungkin secara angka” tapi “tidak layak” jika melanggar kebijakan, legalitas, atau fairness. Jadi, ‘boundary’ bukan cuma soal harga—bisa juga soal kualitas, risiko, dan reputasi.

Contoh singkat. Seorang leader menetapkan ‘target’ “hemat 8%”. Tapi ‘boundary’ mereka adalah: tidak mengorbankan stabilitas pasokan untuk item kritikal, tidak menurunkan standar kualitas, dan tidak menerima klausul kontrak yang melemahkan SLA. Hasilnya, tim tidak panik ketika vendor menolak diskon besar; mereka tetap bisa menang lewat ‘trade-off’ lain (misal, ‘term’ volume, jadwal pengiriman, atau skema layanan).



Data Minimum Wajib Bagi ‘Procurement’

Procurement yang masuk negosiasi tanpa data ibarat pilot terbang tanpa instrumen. Anda mungkin sampai tujuan, tapi peluang “nyasar” terlalu besar. Data minimum bukan berarti data berlebihan. Ini daftar yang paling sering menentukan kualitas deal:

Misalkan Anda adalah bertanggung jawab sebagai seorang Pengadaan. Ini yang harus Anda siapkan.

- **‘TCO’ (Total Cost of Ownership).** Harga beli hanya satu komponen. Anda perlu memetakan biaya logistik, instalasi, ‘downtime’, suku cadang, garansi, biaya inspeksi, biaya kegagalan kualitas, dan biaya pergantian vendor. ‘TCO’ membuat diskusi bergeser dari “murah” menjadi “masuk akal”.
- **‘Risk’ dan ‘continuity’ pasokan.** Untuk kategori kritikal, risiko terbesar sering bukan harga—melainkan pasokan putus, keterlambatan, atau ketergantungan pada satu sumber. Siapkan data: historis ‘lead time’, kapasitas produksi, ‘backup’ plant, dan rencana mitigasi.
- **Kualitas dan kapabilitas vendor.** Bawa bukti: performa ‘quality’ historis, hasil audit, tingkat cacat, sertifikasi, kemampuan ‘ramp-up’, dan stabilitas proses.
- **‘SLA’ dan mekanisme eskalasi.** Negosiasi bukan berhenti di angka; ia harus mengunci cara kerja setelah tanda tangan. Definisikan metrik, penalti wajar, ‘review cadence’, dan jalur eskalasi yang adil (fair process).
- **‘Compliance’ dan batas ‘PLUS’.** Pastikan ruang negosiasi tidak membuat Anda “menang hari ini, bermasalah besok”: kebijakan anti-gratifikasi, konflik kepentingan, kerahasiaan data, dan standar legal-kontrak. ‘Compliance’ bukan penghambat; ia sabuk pengaman.

Contoh. Vendor menawarkan diskon 6% jika ‘payment term’ dipercepat dan ‘SLA’ dipermudah.

Dengan data 'TCO', Anda bisa menunjukkan bahwa percepatan pembayaran menaikkan biaya modal, dan pelanggaran 'SLA' meningkatkan biaya risiko.

Diskon 6% ternyata kalah dibanding kenaikan biaya total 9%. Anda tidak perlu berdebat—cukup ajak bicara di kriteria objektif.



Data Minimum Wajib Bagi 'Sales'

Sales profesional tidak bertahan dengan "retorika nilai" saja. Ia bertahan dengan angka yang melindungi bisnis dan tetap fair bagi pelanggan. Ini data minimum yang sebaiknya ada sebelum Anda memberi penawaran atau merespons tekanan harga:

- **'Value drivers' yang relevan untuk pelanggan.** Apa yang paling mereka beli sebenarnya? Kecepatan implementasi, pengurangan risiko, kepastian hasil, peningkatan 'uptime', penghematan waktu tim, atau perlindungan reputasi? Definisikan 2–3 'value drivers' utama, lalu siapkan bukti (studi kasus, metrik, atau kalkulasi sederhana).
- **'Cost-to-serve'.** Banyak margin bocor bukan karena diskon, tetapi karena biaya layanan yang tidak dihitung: 'customization', dukungan 24/7, onsite visit, pelatihan, integrasi, dan 'change request'. Anda perlu tahu biaya nyata untuk setiap tambahan layanan.
- **'Margin floor' (batas margin aman).** Ini 'boundary' Anda.

Jika turun di bawah 'margin floor', Anda sedang menanam bom waktu: kualitas layanan turun, tim delivery kelelahan, atau konflik pasca-deal meningkat. Itu tidak sehat, dan sering bertentangan dengan 'PLUS' (martabat dan keberlanjutan).

- **Risiko delivery dan kapasitas eksekusi.** Negosiasi sales yang "menang harga" tetapi gagal eksekusi akan merusak reputasi. Siapkan peta risiko: kapasitas tim, timeline realistis, dependensi, dan mekanisme perubahan 'scope'.
- **Alternatif paket nilai (bukan satu penawaran tunggal).** Masuk dengan opsi beda 'term', beda 'scope', beda tingkat layanan. Ini membuat Anda bisa bernegosiasi tanpa mengorbankan inti.

Contoh. Customer minta diskon besar. Anda siapkan 3 paket: (a) harga lebih rendah dengan 'scope' layanan dikurangi, (b) harga standar dengan 'term' pembayaran lebih baik untuk customer, (c) harga sedikit lebih tinggi tapi ada jaminan performa dan 'SLA' kuat.

Customer akhirnya memilih paket **(b) karena mereka peduli cashflow, bukan semata harga.** Anda tidak "ngotot"; Anda memberi pilihan yang aman.



Memetakan Variabel Negosiasi

Negosiasi sering emosional karena variabelnya “campur aduk”.

Harga dibahas bareng kualitas, lalu nyelonong ke timeline, lalu lompat ke penalti—tanpa struktur.

Akhirnya semua terasa personal, padahal masalahnya adalah desain kesepakatan yang belum tertata.

Cara profesional adalah memisahkan empat variabel inti:

- ‘Price’: angka, struktur harga, indeksasi, diskon, biaya tambahan
- ‘Term’: ‘payment term’, durasi kontrak, jadwal, mekanisme perpanjangan
- ‘Scope’: ruang lingkup pekerjaan/layanan, deliverables, batas tanggung jawab
- ‘Risk’: jaminan, penalti, ‘SLA’, ‘change control’, risiko supply/delivery, ‘liability’

Dengan pemetaan ini, Anda bisa mengarahkan diskusi ke trade-off yang rasional: “Kalau ‘price’ turun, variabel mana yang naik atau turun agar tetap fair?”

Ini selaras dengan ‘principled negotiation’: fokus pada kepentingan dan gunakan kriteria objektif, bukan debat opini.

Contoh. Operasional meminta ‘scope’ layanan maksimal, finance menekan ‘price’, legal minta proteksi risiko tinggi. Tanpa peta variabel, rapat jadi perang.

Dengan peta, Anda bisa memfasilitasi: “Mari pilih: kalau ‘scope’ full, ‘price’ sekian; kalau ‘scope’ dikurangi, ‘price’ turun; kalau risiko dibagi lebih seimbang, ‘term’ kontrak diperpanjang.” Hasilnya rapat jadi keputusan, bukan emosi.



Rencanakan Konsesi dan Pertukarannya

Ini tentang apa yang bisa ditukar, dan berapa biayanya. Konsesi yang paling mahal adalah konsesi yang tidak disadari. Prinsipnya sederhana: konsesi harus bernilai, tercatat, dan selalu ditukar ('give only if you get').

Jika Anda memberi tanpa meminta, Anda sedang melatih pihak lawan untuk menekan lebih jauh—dan itu biasanya berujung drama.

Langkah praktis membangun rencana konsesi:

- **Daftar “mata uang” yang bisa Anda tukar.** Bukan hanya harga: ‘term’ pembayaran, volume, durasi kontrak, jadwal pengiriman, tingkat layanan, garansi, ‘penalty’ vs bonus, prioritas produksi, atau mekanisme ‘change request’.
- **Hitung biaya setiap konsesi (uang + risiko + reputasi).** Konsesi 1% diskon mungkin lebih murah dibanding memperlonggar ‘SLA’. Atau sebaliknya. Tanpa hitung, Anda menukar sesuatu yang mahal dengan sesuatu yang murah.

- **Tentukan urutan konsesi (kecil → sedang → besar).** Urutan menjaga Anda tetap terlihat reasonable, sekaligus mencegah kebocoran margin.
- **Kaitkan dengan ‘PLUS’.** Jika konsesi berpotensi melanggar kebijakan, menciptakan ketidakadilan, atau merendahkan martabat profesional (misal “jalan pintas” yang abu-abu), itu bukan konsesi—itu risiko reputasi.

Contoh. Vendor minta kenaikan harga. Anda siap menukar: “Kami bisa pertimbangkan penyesuaian harga jika ada komitmen kapasitas, bukti peningkatan kualitas, dan penguatan ‘SLA’ untuk item kritis.” Harga naik bukan tabu—yang tabu adalah harga naik tanpa kompensasi nilai dan kontrol risiko.



Checklist 30 Menit Sebelum Negosiasi Dimulai

30 menit terakhir adalah momen “mengunci kendali”. Bukan untuk menambah data besar—tetapi memastikan semua yang penting ada di tangan dan di kepala Anda.

- **‘Opening’ plan: 2–3 kalimat pembuka yang tenang dan tegas.** Tujuannya membangun proses yang fair: agenda, tujuan, dan cara mengambil keputusan.
- **Pertanyaan kunci (5 pertanyaan).** Apa kepentingan utama mereka? Apa constraint mereka? Apa yang bisa ditukar? Apa risiko terbesar? Apa kriteria objektif yang bisa disepakati?

- **Paket opsi minimal 2 alternatif.** Jangan masuk dengan satu angka tunggal. Opsi membuat negosiasi rasional.
- **'Boundary' final: angka + non-angka.** Batas harga, batas risiko, batas 'scope', batas 'compliance'.
- **Rencana konsesi + catatan penukaran.** Apa yang bisa Anda beri, dan apa yang harus Anda minta sebagai balasan.
- **'Closing plan': bagaimana mengunci keputusan.** Rangkuman, konfirmasi detail, next step, dan siapa yang sign-off.

Checklist ini sederhana, tapi efeknya besar: Anda masuk meja bukan untuk “berdagang”, melainkan untuk “memimpin proses”.

- Konsesi A (murah bagi Anda): _____ → minta balik: _____
→ batas maksimum: _____
- Konsesi B (sedang): _____ → minta balik: _____ → batas maksimum: _____
- Konsesi C (mahal): _____ → minta balik: _____ → batas maksimum: _____
- Konsesi “haram” (tidak boleh): _____ (alasan 'PLUS'/legal/risiko: _____)
- Aturan main: setiap konsesi wajib dicatat + wajib ditukar (tidak ada hadiah gratis).

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Ambil satu negosiasi yang akan datang (atau yang baru lewat), lalu buat 1 lembar persiapan: 'target' + 'boundary', peta variabel 'price'–'term'–'scope'–'risk', dan 3 item “konsesi murah” yang bisa Anda tukar.

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Kalau saya tidak boleh mengubah ‘price’ sama sekali, variabel apa yang paling realistis saya tukar untuk tetap menciptakan kesepakatan yang fair—tanpa melanggar ‘PLUS’?”



Membangun Tim Berkualitas Tinggi Lewat Eksekusi Kepemimpinan
PT Givaudan Indonesia, Cimangis



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 9

METODA 'SPIN' DAN 'CONSULTATIVE' NEGOSIASI



*Pertanyaan yang tepat membuat lawan berpikir;
Argumen yang keras membuat lawan bertahan.*



Kedatangan Microsoft Ke Yahoo

Pada 2008, Microsoft datang ke Yahoo dengan angka yang, di atas kertas, tampak sangat serius: sekitar US\$44,6 miliar atau US\$31 per saham. Tawaran itu bahkan mengandung 'premium' sekitar 62% di atas harga penutupan Yahoo sebelum proposal diumumkan. Bagi banyak pengamat pasar, angka ini terlihat sebagai sinyal kuat bahwa Microsoft benar-benar ingin menutup kesepakatan. Namun Yahoo menolak. Manajemen Yahoo menilai valuasi tersebut masih meremehkan potensi masa depan perusahaan.

Microsoft kemudian membuka ruang untuk menaikkan tawaran hingga sekitar US\$33 per saham, yang berarti total transaksi mendekati US\$47,5 miliar. Tetapi negosiasi tetap tidak mencapai titik temu. Seiring berjalannya waktu, percakapan mulai berubah nada.

Muncul wacana langkah yang lebih 'hostile', termasuk kemungkinan 'proxy fight'. Alih-alih bergerak menuju penyelarasan kepentingan, dialog yang semula bisa menjadi eksplorasi nilai justru bergeser menjadi adu posisi.

Di titik itu, angka besar tidak lagi cukup. Yang bekerja bukan lagi logika nilai, melainkan logika pertahanan.

Kasus ini memberi pelajaran penting: negosiasi sering gagal bukan karena angkanya mustahil, tetapi karena percakapannya salah arah.

Semakin keras satu pihak menekan, semakin kuat pihak lain membangun benteng.

Bukan karena mereka tidak rasional, melainkan karena manusia sangat dipengaruhi oleh keadaan emosi “saat ini, sekarang”. Ketika seseorang merasa dipojokkan, otaknya tidak sedang mencari solusi terbaik. Otaknya sedang mencari cara untuk melindungi diri, menjaga martabat, dan mempertahankan posisi.

Karena itu, dalam negosiasi, argumen yang benar belum tentu efektif. Tekanan yang secara logika terasa masuk akal justru bisa menutup ruang berpikir pihak lain.

Di sinilah kerangka 'SPIN' menjadi sangat relevan.

Dalam banyak negosiasi, orang terlalu cepat masuk ke pernyataan, pembenaran, atau tuntutan. Padahal yang sering dibutuhkan justru urutan pertanyaan yang membantu lawan bicara melihat situasinya sendiri dengan lebih jernih. Pertanyaan **'Situation'** membantu kita memahami konteks nyata yang sedang dihadapi pihak lain. Pertanyaan **'Problem'** menggali hambatan, kekhawatiran, atau ketegangan yang mungkin belum diungkap secara eksplisit.

Pertanyaan **'Implication'** memperjelas konsekuensi jika masalah itu dibiarkan.

Lalu pertanyaan **'Need-Payoff'** mengajak pihak lawan membayangkan manfaat konkret jika solusi yang tepat ditemukan.

Dengan alur seperti ini, percakapan tidak terasa seperti interogasi—apalagi intimidasi. Ia berubah menjadi proses berpikir bersama.

Di sinilah semangat pendekatan 'consultative' bekerja. Seorang negosiator yang menggunakan pendekatan 'consultative' tidak datang hanya untuk memenangkan angka. Ia datang untuk membantu pihak lain memahami situasi, melihat risiko, dan menilai keputusan secara lebih utuh. Ia tidak terburu-buru menembakkan proposal, diskon, atau tekanan waktu. Ia membangun kualitas percakapan terlebih dahulu. Ia bertanya sebelum menyimpulkan. Ia mendengar sebelum menawarkan. Ia membantu pihak lain mengartikulasikan kepentingannya, bukan sekadar mempertahankan posisinya.

Dari proses seperti inilah 'trust' mulai tumbuh. Dan ketika 'trust' tumbuh, pembahasan tentang harga, risiko, mutu, dan komitmen menjadi jauh lebih sehat.

Dalam kerangka 'DEAL+', kemampuan bertanya dengan model 'SPIN' dan sikap 'consultative' inilah yang membuat data, 'target', dan 'boundary' benar-benar hidup. Tanpa kualitas percakapan yang baik, data hanya berubah menjadi amunisi untuk menyerang—bukan alat untuk membangun kesepahaman.

Padahal di lapangan, keputusan lahir dari percakapan, bukan dari 'spreadsheet'.

Karena itu, 'DEAL+' tidak hanya ditopang oleh kesiapan angka dan batas. Ia juga ditopang oleh kualitas dialog yang mampu menurunkan tensi, mengarahkan pembahasan menuju kriteria objektif, serta menjaga relasi tanpa kehilangan ketegasan. Pertanyaan menjadi kemudi.

Bukan untuk memanipulasi, melainkan untuk menuntun percakapan menuju pemahaman yang lebih matang.

Di titik inilah bab ini menjadi jembatan praktis menuju pendekatan Harvard 'principled negotiation'. Dengan bertanya secara tepat, kita belajar memisahkan orang dari masalah, menggali kepentingan di balik posisi, membuka opsi sebelum mengunci keputusan, dan menutup pembahasan dengan ukuran yang adil.

Karena itu, pelajaran dari kasus Microsoft dan Yahoo bukan sekadar tentang akuisisi yang gagal.

Pelajaran yang lebih penting adalah ini: negosiasi yang baik tidak dimenangkan oleh pihak yang paling keras berbicara, melainkan oleh pihak yang paling mampu mengarahkan percakapan menuju pemahaman, nilai, dan keputusan yang bisa diterima bersama.



Mengapa Pertanyaan Lebih Kuat Daripada Argumen

Argumen mudah memicu debat karena argumen terasa seperti “serangan”. Ketika Anda berkata, “Harga Anda terlalu tinggi,” lawan secara otomatis membangun benteng: biaya naik, pasar berubah, kompetitor begitu. Bahkan saat Anda benar, mereka tetap bertahan—karena yang dipertaruhkan bukan hanya angka, tapi juga martabat dan posisi.

Pertanyaan membalik situasi. Pertanyaan yang baik memindahkan percakapan dari “siapa yang benar” menjadi “apa yang kita pahami bersama”. Anda tetap tegas, tetapi tidak menyerang.

Anda tidak melemahkan posisi—Anda memperkuat proses (dan proses yang fair sering membuka jalan ke solusi yang lebih baik).

Contoh singkat. Daripada, “Tim operasi selalu minta requirement kebanyakan,” lebih produktif bertanya:

“Kalau requirement ini tidak dipenuhi, risiko terburuk di lapangan apa?”

Satu pertanyaan ini mengubah emosi menjadi fakta risiko.



Tiga Kendali Percakapan

Negosiator yang matang biasanya melakukan tiga hal secara sadar:

Pertama, **Mendiagnosis kebutuhan**. Ini inti pendekatan ‘consultative’. Anda tidak berasumsi; Anda menggali.

Diagnosis yang baik membuat Anda tahu: apa kepentingan utama mereka, apa constraint mereka, apa yang mereka takutkan, dan apa ukuran suksesnya.

Kedua, **Memilih gaya**. Gaya bukan soal “galak atau lembut”, melainkan cocok-tidaknya pendekatan dengan situasi.

Ada momen Anda perlu eksploratif (banyak bertanya), ada momen Anda perlu mengunci (merangkum dan meminta komitmen). Gaya Anda harus mengikuti data dan konteks, bukan emosi.

Ketiga, **Mengontrol suasana**. Kontrol suasana bukan memanipulasi. Kontrol suasana berarti menjaga percakapan tetap aman dan produktif: tidak saling menyalahkan, tidak terburu-buru, dan tidak terjebak adu ego. Anda “memimpin ritme”: kapan menggali, kapan merangkum, kapan berhenti sejenak.

Di bagian ini, kita masuk ke alat yang paling praktis untuk menjalankan tiga kendali itu: ‘SPIN’.



'SPIN' untuk Negosiasi

Ini versi praktis, ringkas, dan operasional yang akan membantu Anda dalam bernegosiasi.

'SPIN' membantu Anda mengatur urutan berpikir lawan bicara: dari konteks → masalah → dampak → kebutuhan dan nilai. Ini penting karena negosiasi yang “loncat-loncat” membuat orang lelah dan emosional.

Pertama, **'Situation'** — cukup untuk konteks, jangan kebanyakan.

Tujuannya sinkronisasi fakta, bukan interogasi.

Contoh skrip:

- “Proses keputusan di pihak Anda seperti apa?”
- “Kriteria evaluasi utamanya apa?”
- “Timeline realistisnya kapan?”

Kedua, **'Problem'** — menguak masalah inti.

Anda mulai menyentuh titik rapuh yang ingin diselesaikan.

Contoh skrip:

- “Bagian mana yang paling mengganggu dari kondisi sekarang?”
- “Apa yang paling sering bikin target meleset?”
- “Apa hambatan terbesar untuk mencapai hasil yang Anda inginkan?”

Ketiga, **'Implication'** — membentuk urgensi dan nilai.

Tanpa tahap ini, lawan sering menganggap problem itu “nanti saja”.

Contoh skrip:

- “Kalau ini berulang 3 bulan lagi, dampaknya ke biaya, kapasitas, atau reputasi bagaimana?”
- “Risiko terburuknya apa kalau keputusan salah?”
- “Konsekuensinya ke pelanggan akhir apa?”

Keempat, **'Need-Payoff'** — mengunci komitmen tanpa memaksa.

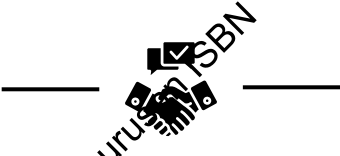
Di sini Anda meminta mereka menyebutkan ukuran sukses dan kriteria fair.

Contoh skrip:

- “Kalau kita bisa menurunkan risiko itu, kondisi seperti apa yang Anda sebut sukses?”

- “Kriteria objektif apa yang membuat Anda nyaman menyetujui?”
- “Kalau opsi ini kita jalankan, apa yang paling Anda nilai sebagai manfaatnya?”

Kekuatan ‘SPIN’ bukan pada banyaknya pertanyaan, tetapi pada urutannya. Anda sedang memimpin cara berpikir—bukan memaksa keputusan.



Pertanyaan untuk 'Procurement'

Untuk tim 'procurement', pertanyaan adalah alat 'risk management'. Anda ingin memastikan keputusan tidak hanya “murah”, tetapi aman dieksekusi. Bank pertanyaan berikut dirancang agar Anda bisa menggali kapasitas, kualitas, 'continuity', dan 'compliance' tanpa memojokkan.

Kapasitas & 'continuity'

- “Kapasitas bulanan untuk item ini berapa, dan utilisasi saat ini berapa?”
- “Kalau volume naik 20%, rencana Anda apa?”
- “Apa skenario ‘backup’ kalau ada gangguan produksi?”

Kualitas & stabilitas proses

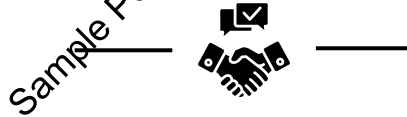
- “Di proses Anda, titik yang paling sering memicu variasi kualitas di mana?”
- “Kontrol apa yang paling efektif mencegah defect lolos?”

- “Kalau ada isu kualitas, mekanisme 'containment' dan 'corrective action' Anda seperti apa?”

'SLA', perbaikan, dan 'compliance'

- “Ukuran kinerja apa yang kita sepakati sebagai 'SLA' (misal ketepatan kirim, respon komplain)?”
- “Siapa 'owner' eskalasi dan ritme 'review' yang realistis?”
- “Area 'compliance' apa yang wajib kita kunci agar tidak ada risiko hukum atau reputasi?”

Pertanyaan-pertanyaan ini membantu Anda memindahkan diskusi dari janji menjadi mekanisme kerja yang bisa diaudit.



Pertanyaan untuk 'Sales'

Dalam 'sales', negosiasi sering buntu karena pembahasan langsung masuk “harga”.

Padahal yang membuat customer bersedia membayar adalah ‘outcome’ dan kepastian. Pertanyaan Anda harus mengangkat percakapan ke tingkat nilai dan prioritas 'trade-off'.

Menggali 'outcome' & ukuran sukses

- “Kalau proyek ini sukses, indikator sukses versi Anda apa?”
- “Dampak terbesar yang Anda cari: biaya turun, risiko turun, atau kecepatan naik?”

Menghitung biaya kegagalan

- “Kalau implementasi terlambat 1 bulan, dampaknya ke bisnis apa?”
- “Kalau kualitas tidak konsisten, konsekuensi terburuknya apa?”

Memetakan preferensi 'trade-off'

- “Anda lebih sensitif ke harga atau ke risiko delivery?”
- “Kalau harus memilih, mana prioritas: 'scope' lengkap atau timeline lebih cepat?”
- “Bagian mana yang wajib, mana yang nice-to-have?”

Mengunci kriteria objektif

- “Kriteria objektif apa yang membuat penawaran ini fair?”
- “Siapa saja yang perlu yakin agar keputusan ini aman di internal Anda?”

Dengan pertanyaan ini, Anda tetap manusiawi, tetapi juga tegas: Anda menegosiasikan desain solusi, bukan sekadar diskon.



Pertanyaan untuk Negosiasi Internal

Bahasan negosiasi internal yang saya maksud Adalah untuk membangun 'konsensus' sebelum 'deadline', misalnya. Negosiasi eksternal sering gagal karena internal belum satu suara. Sales ingin cepat, finance ingin aman, operasi takut gagal eksekusi, legal menjaga risiko.

Di kondisi seperti ini, target eksternal terasa seperti “beban”—padahal problemnya belum selesai di dalam.

Di sinilah pentingnya memahami dinamika ‘time’ dan ‘deadline’. Di banyak organisasi, tingkat ‘konsensus’ biasanya naik mendekati ‘deadline’—karena tekanan waktu memaksa keputusan. Masalahnya: kalau Anda menunggu mepet, keputusan cenderung emosional dan komprominya serampangan.

Gunakan pertanyaan internal untuk membangun ‘konsensus’ lebih awal dan lebih berkualitas:

- “Definisi ‘deal yang benar’ untuk kita apa? (margin, risiko, reputasi, eksekusi)”
- “Apa ‘boundaries’ yang tidak boleh dilanggar, bahkan saat dikejar ‘deadline’?”
- “Kalau kita memberi ‘konsesi’, siapa yang menanggung konsekuensinya di eksekusi?”
- “Kriteria objektif apa yang kita sepakati untuk menilai opsi—bukan opini?”

Ini bukan rapat tambahan. Ini investasi agar Anda tidak bernegosiasi sambil saling menunggu persetujuan di tengah meja.



Cara Membuat 'Konsesi' untuk Membangun 'Konsensus'

Ini rumus “Jika saya harus..., maka Anda akan...” dalam membuat konsesi untuk mencapai konsensus maksimal.

Banyak orang mencampuradukkan dua hal:

- **'Konsesi'**: memberi atau mengorbankan sesuatu dalam negosiasi untuk mendapat hal lain.
- **'Konsensus'**: kesepakatan bersama yang dihasilkan dari proses negosiasi.

'Konsesi' adalah alat. 'Konsensus' adalah tujuan.

Kalau alatnya dipakai asal-asalan (memberi tanpa menukar), tujuan tidak tercapai—yang ada justru penyesalan.

Di sini saya suka memakai rumus yang sangat praktis—dan “memaksa” kita tetap fair:

“Jika saya harus ... (ini 'process', 'how'), maka Anda akan ... (ini 'content', 'what').”

Artinya: bila Anda meminta saya mengubah cara/proses, Anda juga perlu mengubah isi/komitmen.

Ini menjaga pertukaran tetap seimbang, dan mencegah 'konsesi' gratis.

Contoh untuk procurement:

“Jika kami harus mempercepat proses persetujuan dan mempercepat pembayaran ('process'), maka Anda akan mengunci kapasitas dan memperkuat 'SLA' ('content').”

Contoh tim 'sales': "Jika kami harus mempercepat 'delivery' ('process'), maka Anda akan mengunci 'scope' dan menyederhanakan 'change request' ('content')."

Contoh negosiasi internal: "Jika proyek ini harus jalan dengan timeline ketat ('process'), maka kita sepakat mengurangi fitur non-kritis dan menambah kontrol kualitas ('content')."

Rumus ini terdengar sederhana, tetapi dampaknya besar: percakapan jadi rasional, bukan emosional.

Sample Pengurusan SBN

'MESO', 'Multiple Equivalent Simultaneous Offers'

Kalau ini dibahasa Indonesiakan, artinya kurang lebih membuat pilihan yang mempercepat 'konsensus'.

Pemula sering menawarkan satu opsi. Akibatnya, negosiasi jadi "ya atau tidak", lalu buntu. Teknik 'MESO' membantu Anda menawarkan 2-3 paket yang nilainya setara bagi Anda, tetapi berbeda komposisinya bagi lawan. Tujuannya bukan membingungkan, melainkan membaca preferensi dan mempercepat 'konsensus'.

Kuncinya: Anda lebih dulu menyiapkan batas (Bab 8), lalu memakai pertanyaan (Bab 9) untuk menguji paket mana yang paling cocok.

Dengan 'MESO', Anda tidak berkata, "Ini harga final." Anda berkata, "Ini tiga opsi yang sama-sama fair. Mari lihat mana yang paling sesuai kebutuhan Anda."

Contoh sederhana untuk tim 'sales':

- Opsi A: harga lebih rendah, 'scope' lebih ramping, 'SLA' standar.
- Opsi B: harga standar, 'scope' penuh, 'SLA' lebih kuat.
- Opsi C: harga sedikit lebih tinggi, 'scope' penuh, 'term' pembayaran lebih longgar untuk customer.

Lalu Anda bertanya: "Dari tiga opsi ini, mana yang paling mendekati kebutuhan Anda, dan bagian mana yang paling menentukan?"

Pertanyaan ini membuat lawan mengungkap prioritas tanpa Anda memaksa.

Catatan etika 'PLUS': 'MESO' bukan untuk menjebak. Pastikan setiap opsi transparan, fair, dan tidak menyembunyikan risiko. Tujuannya membangun keputusan yang berkualitas, bukan menang cepat.



Frasa Tanya Elegan Untuk Situasi Sulit

Situasi sulit ini termasuk emosi dan pengungkit psikologi, yang kadang hadir dan membuat suasana tidak nyaman.

Negosiasi dipengaruhi emosi dan faktor psikologi yang sering muncul spontan: balas budi, komitmen, konsistensi, bukti sosial, keterikatan, otoritas, rasa takut. Anda tidak perlu “memainkan” itu secara manipulatif. Anda cukup menyadari lalu mengelolanya secara etis—agar percakapan tidak meledak.

Saat menghadapi 'ultimatum'

- “Apa alasan objektif di balik batas waktu itu? Risiko apa yang ingin Anda hindari?”
- “Data apa yang perlu kita sepakati dulu supaya keputusan hari ini tetap fair?”

Saat ditekan 'deadline'

- “Apa yang bisa kita putuskan sekarang, dan apa yang wajib diverifikasi agar tidak jadi risiko?”
- “Kalau kita sepakat langkah kecil dulu, komitmen apa yang bisa Anda kunci hari ini?”

Saat lawan memojokkan (emosi naik)

- “Biar saya pastikan, kekhawatiran utama Anda ini soal harga, risiko, atau 'scope'?”
- “Kalau kita pakai kriteria objektif, ukuran 'fair' versi Anda apa?”

Saat diminta 'konsesi' tanpa imbal balik (balas budi yang sehat)

- “Jika kami harus memenuhi itu, apa yang bisa Anda komitkan sebagai 'trade-off'?”
- “Bagian mana yang bisa Anda kuatkan untuk menyeimbangkan permintaan ini?”

Di semua situasi sulit, Anda sedang mengendalikan proses—bukan menyerang orangnya. Itulah cara menjaga ketegasan sekaligus relasi.



Mini Daftar Periksa ‘SPIN’ & ‘CONSULVATIVE’

Saya buat daftar periksa yang bisa Anda gunakan sebagai pengingat.

- Tulis 2 pertanyaan 'Situation' (konteks inti saja).
- Tulis 2 pertanyaan 'Problem' (masalah inti, bukan gejala).
- Tulis 2 pertanyaan 'Implication' (biaya kegagalan: uang–waktu–risiko–reputasi).
- Tulis 2 pertanyaan 'Need-Payoff' (kriteria sukses dan ukuran fair).
- Siapkan 1 rumus: “Jika saya harus ... ('process'), maka Anda akan ... ('content').”
- Siapkan 2–3 paket 'MESO' (nilainya setara bagi Anda, berbeda komposisinya bagi lawan).
- Siapkan 2 frasa tanya untuk 'deadline' dan 'ultimatum'.
- Filter 'PLUS': tidak ada opsi yang melanggar 'compliance', menipu, atau menyembunyikan risiko.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Setiap hari pilih satu percakapan (internal/eksternal). Gunakan 4 pertanyaan 'SPIN' (1 per tahap) + 1 kalimat “Jika saya harus..., maka Anda akan...”.

Di hari ke-7, buat 2 paket 'MESO' untuk negosiasi yang paling penting minggu itu.

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Pertanyaan apa yang saya tahan karena takut menyinggung—padahal itulah pertanyaan yang paling menentukan kualitas keputusan dan mencegah drama?”



LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM
Matra Unikatama, Jakarta



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 10

MEMBANGUN NILAI DARI “DISKON” KE “VALUE”



*Menjaga margin bukan dengan ngotot,
tetapi dengan mengubah basis negosiasi.*



‘Nilai’ Lebih Untung Daripada ‘Diskon’

Tahun 2019 kami dikirim ke Thailand untuk melakukan negosiasi dengan Bostik, pemasok adhesive yang digunakan dalam proses laminasi industri 'flexible packaging'. Target yang kami bawa tidak ringan: penghematan sekitar 3 miliar rupiah dari pembelian adhesive selama 1 tahun, sekaligus mendorong skema konsinyasi dan memperjuangkan 'payment term' di atas 60 hari.

Dalam banyak organisasi, situasi seperti ini hampir selalu diterjemahkan dengan cara yang sama: tekan harga serendah mungkin. Logikanya sederhana. Jika targetnya penghematan, maka cara tercepat adalah meminta diskon. Namun pengalaman di lapangan jarang sesederhana itu.

Negosiasi yang terlalu cepat masuk ke wilayah harga sering berubah menjadi tarik-menarik angka. Satu pihak menekan harga, pihak lain mempertahankan margin. Diskusi menjadi tegang, dan hasil akhirnya biasanya hanya potongan harga —tanpa benar-benar menciptakan nilai bagi kedua pihak.

Negosiasi di Thailand saat itu juga tidak berjalan mudah. Diskusi berlangsung cukup intens, dengan berbagai kepentingan dan tekanan target bisnis di masing-masing pihak. Namun di tengah percakapan tersebut kami mencoba menggeser arah dialog.

Alih-alih hanya berbicara tentang harga, kami mulai membuka pembahasan tentang peluang kolaborasi.

Pertanyaannya sederhana: *bagaimana jika negosiasi ini tidak hanya membahas harga adhesive, tetapi juga bagaimana kedua perusahaan dapat menciptakan nilai bisnis yang lebih besar bersama?*

Dari pertanyaan itu arah percakapan mulai berubah. Kami mulai membahas kemungkinan penggabungan volume pembelian antara Indonesia dan Thailand sehingga skala ekonomi menjadi lebih menarik bagi kedua pihak. Selain itu, muncul pula peluang 'joint development product' untuk beberapa pelanggan besar, termasuk Unilever dan beberapa 'top customer' lainnya.

Percakapan tidak lagi berhenti pada harga per kilogram adhesive. Diskusi bergerak ke wilayah yang lebih strategis: menciptakan efisiensi bersama, memperkuat kerja sama teknis, dan membuka peluang inovasi produk.

Hasilnya justru melampaui ekspektasi awal.

Program pembelian terpadu antara Indonesia dan Thailand menghasilkan penghematan sekitar 6 miliar rupiah—2 kali lipat dari target awal.

Selain itu, program 'joint development product' membuka potensi efisiensi tambahan lebih dari 1,5 miliar rupiah. Skema konsinyasi yang awalnya terlihat sulit juga akhirnya dapat disepakati.

Jika dilihat dari luar, orang mungkin mengira keberhasilan ini terjadi karena kami berhasil menekan harga dengan sangat keras.

Padahal kenyataannya justru sebaliknya.

Kesepakatan tersebut tercapai karena percakapan tidak berhenti pada harga.

Pengalaman ini mengajarkan satu pelajaran penting: dalam banyak negosiasi bisnis, nilai terbesar sering muncul ketika pembicaraan berhenti berputar pada diskon.

Menjaga margin memang penting. Namun negosiasi yang matang tidak berhenti pada pertanyaan “berapa harga yang bisa diturunkan”, melainkan bergerak pada pertanyaan yang lebih strategis: “nilai apa yang sebenarnya bisa kita ciptakan bersama”.

Inilah inti dari bab ini. Bab ini mengajak Anda menggeser cara bermain dalam negosiasi: dari sekadar mengejar diskon menuju membangun 'value' yang nyata dan terukur.

Negosiasi yang terlalu berpusat pada harga sering melahirkan 2 risiko besar.

Pertama, margin bisnis perlahan bocor karena setiap putaran negosiasi dianggap wajar jika selalu berujung pada 'discount'. Diskon berubah menjadi kebiasaan, bukan lagi keputusan strategis.

Kedua, ketika harga ditekan terlalu rendah, sering muncul konsekuensi yang tidak pernah dibicarakan secara terbuka. Kualitas menurun, risiko meningkat, atau layanan dipangkas secara diam-diam. Semua ini menjadi biaya tersembunyi dari diskon yang tampaknya menguntungkan.

Situasi seperti ini bertentangan dengan prinsip profesional dan kompas etika 'PLUS'. Dalam negosiasi yang sehat, kesepakatan tidak dibangun melalui janji yang tidak realistis atau melalui konsekuensi yang sengaja disembunyikan.

Pendekatan 'value-centered' menawarkan jalan yang lebih dewasa.

Dalam pendekatan ini, negosiasi tetap tegas membela margin, tetapi melakukannya dengan cara yang rasional dan adil. Percakapan diarahkan pada total biaya, risiko operasional, kepastian layanan, serta dampak bisnis yang lebih luas.

Dengan cara ini negosiasi tidak lagi menjadi arena adu harga. Negosiasi berubah menjadi diskusi keputusan. Dan sering kali, justru dari diskusi seperti inilah kesepakatan terbaik lahir.



Candu Diskon Dalam Negosiasi

'Discount' itu seperti obat pereda nyeri: cepat, terasa enak, tetapi sering tidak menyembuhkan akar masalah. Di banyak organisasi, 'discount' menjadi "jalan pintas" karena semua orang ingin cepat selesai—terutama saat ada tekanan target dan tenggat. Masalahnya, ketika 'discount' diberikan tanpa desain ulang 'scope', 'term', atau mekanisme layanan, perusahaan Anda yang menanggung biaya eksekusi.

Candu 'discount' juga merusak posisi tawar jangka panjang. Begitu pelanggan atau pemasok melihat pola bahwa "akhirnya pasti turun", mereka menahan keputusan sampai diskon muncul. Anda bisa punya produk/layanan terbaik, tetapi percakapan selalu ditarik ke bawah: bukan "apa nilainya", melainkan "berapa turunnya".

Contoh. Tim 'sales' masuk tender dengan penawaran solid. Begitu ditekan, mereka memberi 'discount' lagi, lalu lagi. Tender menang, tetapi tim delivery kewalahan karena layanan yang dijanjikan tetap tinggi sementara margin turun.

Drama muncul saat implementasi: komplain meningkat, eskalasi melebar, relasi memanas. Kesalahan bukan pada diskonnya semata, melainkan pada basis negosiasinya yang salah: harga dipotong, tetapi desain deal tidak diubah.



Mengungkap 'Value drivers'

Apa yang sebenarnya dibeli atau dijual dalam negosiasi?

Pembeli jarang membeli "barang" saja. Mereka membeli dampak. Mereka membeli rasa aman. Mereka membeli kepastian. Itulah sebabnya orang bisa bayar lebih mahal untuk sesuatu yang mengurangi risiko atau menghemat waktu.

Dalam praktik, 'value drivers' yang paling sering relevan di dunia bisnis adalah:

- Waktu (kecepatan implementasi, 'lead time', respons)
- Kepastian (stabilitas pasok, ketersediaan, komitmen layanan)
- Kualitas (konsistensi, 'defect' rendah, standar jelas)
- Risiko (perlindungan dari kegagalan, penalti yang fair, mitigasi)
- Kemudahan (simplicity proses, integrasi, dukungan)
- Layanan (after sales, eskalasi, pelatihan)
- Reputasi (brand, kepatuhan, jejak audit)

Kuncinya: jangan menyebut 'value drivers' sebagai slogan.

Anda harus bisa mengaitkan tiap driver dengan bukti dan konsekuensi bisnis. Di sinilah negosiasi Anda naik kelas: bukan "kami bagus", tetapi "ini dampaknya, ini ukurannya, ini cara menguncinya".



'TCO' Sebagai Senjata Elegan 'Procurement'

Bagi tim 'procurement', senjata paling elegan bukan "minta harga termurah", tetapi mengubah pertanyaan menjadi: "Biaya total dan risikonya seperti apa?"

'TCO' ('Total Cost of Ownership') membantu Anda membongkar biaya yang sering tersembunyi: logistik, inspeksi, 'downtime', rework, klaim garansi, biaya kualitas, biaya keterlambatan, hingga biaya pergantian pemasok.

Dengan 'TCO', Anda bisa menjaga fairness tanpa menggurui. Anda tidak menyerang pemasok ("Anda mahal"), tetapi mengundang mereka melihat realita ("Kalau ini terjadi, biaya kita begini; kalau kita perbaiki mekanismenya, biaya total turun"). Ini juga membuat negosiasi lebih dewasa karena fokusnya pada proses dan risiko, bukan sekadar angka di 'quotation'.

Contoh. Dua pemasok menawarkan harga berbeda. Pemasok A lebih murah 3%, tetapi historis pengiriman tidak stabil dan biaya inspeksi tambahan tinggi. Pemasok B sedikit lebih mahal, tetapi kualitas konsisten dan 'lead time' stabil.

Dengan 'TCO', Anda menunjukkan bahwa total biaya Pemasok A justru lebih tinggi setelah memasukkan risiko keterlambatan dan biaya kegagalan kualitas. Anda tidak perlu berdebat—cukup pakai kriteria objektif.



'Value Equation' Senjata 'Sales'

Bagi 'sales', masalah klasiknya begini: Anda merasa 'value' Anda tinggi, tetapi pelanggan bilang "itu cuma perasaan". Maka Anda butuh cara mengkuantifikasi manfaat, meski tidak harus rumit. Saya menyebutnya 'value equation' versi praktis:

'Value' $\approx$ (Impact finansial yang didapat) + (Risiko yang dihindari) + (Waktu yang dihemat) – (Biaya total yang dikeluarkan).

Tujuannya bukan membuat rumus akademik, melainkan membuat percakapan punya pijakan objektif. Ketika pelanggan minta 'discount', Anda tidak menolak mentah-mentah. Anda ajak mereka melihat: diskon itu kecil dibanding potensi biaya kegagalan, keterlambatan, atau kualitas yang tidak stabil.

Contoh. Pelanggan meminta potongan 5%. Anda ajak diskusi: "Kalau 'go-live' mundur 2 minggu, biaya opportunity-nya berapa? Kalau 'downtime' terjadi sekali, dampaknya ke produksi berapa?"

Lalu Anda tawarkan pilihan: bukan sekadar harga turun, tetapi trade-off yang jelas—misalnya 'scope' disederhanakan, atau 'term' pembayaran diubah, atau jadwal implementasi dibuat bertahap. Pelanggan tetap merasa dihargai, tetapi Anda tidak menjual diri dengan 'discount' kosong.



Kriteria Objektif 'Benchmark', 'SLA', dan Standar

Negosiasi 'value' harus ditutup dengan fairness yang terukur. Di sinilah kriteria objektif berperan. Anda ingin kedua pihak sepakat dulu pada "ukuran yang adil", baru bicara angka final. Kriteria objektif bisa berupa:

- 'benchmark' pasar yang relevan (bukan rumor)
- 'SLA' yang jelas (waktu respons, uptime, ketepatan kirim, kualitas)

- standar teknis dan standar mutu (metode uji, toleransi, acceptance criteria)
- standar kepatuhan dan 'compliance' (legal, audit trail, keamanan data)

Kriteria objektif bukan untuk mengunci lawan agar kalah. Ia untuk mengunci proses agar tidak jadi debat opini. Ini sejalan dengan Harvard 'principled negotiation': fokus pada kriteria yang fair, bukan pada ego.

Contoh. Sebelum negosiasi besar, tim menyepakati "kriteria deal yang benar": margin minimal, batas risiko, standar kualitas, dan parameter SLA'.

Dengan begitu, saat negosiasi memanas, tim tidak saling tarik-menarik berdasarkan emosi—mereka kembali ke standar yang disepakati.



'Reframing Scripts' Mengubah Basis Pembicaraan

Contoh reframing yang saya maksud, misalnya: mengubah "turunin harga" menjadi "mari pilih 'trade-off'".

'Reframing' adalah keterampilan mengubah basis pembicaraan, tanpa memojokkan. Anda tidak menolak permintaan; Anda mengubah pertanyaannya. Di sinilah kalimat-kalimat praktis sangat membantu, terutama bagi pemula.

Berikut beberapa skrip yang bisa Anda pakai:

- Dari harga ke kebutuhan utama
- “Boleh. Sebelum kita bicara angka, saya ingin pastikan: yang paling Anda lindungi itu harga, waktu, atau risiko?”
- Dari diskon ke desain paket
- “Kita bisa cari ruang penyesuaian. Tapi supaya fair, mari pilih: apakah Anda ingin harga turun dengan ‘scope’ yang lebih ramping, atau harga tetap dengan ‘SLA’ yang lebih kuat?”
- Dari tekanan ke kriteria objektif
- “Kalau kita pakai standar yang adil, ‘benchmark’ dan ‘SLA’ apa yang Anda anggap masuk akal untuk dibandingkan?”
- Dari permintaan sepihak ke pertukaran seimbang
- “Jika kami harus menurunkan harga (‘content’), maka apa yang bisa Anda kunci sebagai imbal balik (‘term’, volume, durasi, atau penyederhanaan proses)?”
- Dari cepat selesai ke aman dieksekusi
- “Saya paham urgensinya. Biar tidak jadi masalah pasca-deal, apa yang wajib kita kunci hari ini agar eksekusinya aman?”

Skrip ini menjaga ketegasan Anda tanpa menjadi agresif. Anda tetap menghormati lawan, tetapi memimpin arah pembicaraan.



Mengunci 'Value' Sejak Pembuka Negosiasi

Ada tujuh 'opening tactics' untuk memindahkan basis negosiasi.

Sering kali, perang harga terjadi karena pembuka negosiasi Anda tidak mengunci 'value'. Berikut tujuh 'opening tactics' yang bisa Anda pakai untuk menggeser percakapan dari awal:

1. **Tanyakan apa yang mereka ingin dapatkan.** “Apa hasil yang paling Anda kejar dari negosiasi ini?”
2. **Diam dan dengarkan dengan sengaja.** Diam yang berkualitas membuat lawan bicara menjelaskan kepentingannya bukan hanya posisinya.
3. **Ajukan penawaran terbaik versi Anda (berbasis nilai).** Bukan asal tinggi, tetapi rapi: paket, 'SLA', dan bukti.
4. **Buat pengkondisian agar tawaran mudah diterima.** “Kita bisa capai target Anda, asalkan kita sepakati mekanisme ini...”
5. **Buka dengan kebutuhan tinggi (bukan harga rendah).** “Apa risiko terbesar yang ingin Anda hindari? Mari kita mulai dari situ.”
6. **Uji 'tuntutan tertinggi': apa masalah sesungguhnya?** “Kalau angka itu harus terjadi, konsekuensi yang Anda khawatirkan apa?”
7. **Kunci tawaran sebagai sementara.** “Ini opsi sementara untuk kita evaluasi bersama. Setelah kriteria objektif disepakati, baru kita finalkan.”

Tujuh langkah ini membuat Anda memimpin proses sejak menit pertama.

Basis negosiasi berubah: dari “berapa turun” menjadi “apa yang kita kunci agar hasilnya benar”.



'Value' Harus Hidup di Eksekusi

Ini tentang pasca-negosiasi yang bisa mencegah drama selepas negosiasi dianggap berakhir.

Negosiasi 'value' akan runtuh kalau eksekusi tidak dijaga. Banyak organisasi “menang di meja” tetapi kalah di lapangan karena kesepakatan tidak diklarifikasi, perubahan tidak dikelola, komunikasi tidak terbuka, komitmen tidak diawasi, dan evaluasi tidak dilakukan.

Untuk memastikan 'value' Anda nyata, biasakan lima kebiasaan pasca-negosiasi:

- Klarifikasi dan penegasan kesepakatan (apa yang disepakati, definisi sukses, 'SLA', batas 'scope')
- Penanganan perubahan (bagaimana 'change request' diproses, siapa yang menyetujui)
- Komunikasi terbuka dan transparan (ritme update, jalur eskalasi)
- Komitmen dan akuntabilitas (siapa 'owner' tiap komitmen)
- Pemantauan dan evaluasi (review periodik, pembelajaran, perbaikan)

Inilah bagian etika 'PLUS' yang sangat praktis: jangan menjual 'value' yang Anda tidak sanggup kawal di eksekusi. Integritas bukan slogan; integritas adalah desain kesepakatan yang bisa dijalankan.



Matriks 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE'

Ketika kita berpikir tentang: apakah saya perlu ambil atau beri atau lepaskan, saatnya kita sedang membayangkan tentang peta nilai sebelum berbicara angka saat bernegosiasi.



Kalau Anda memperhatikan gambar "BE FULLY PREPARED!", intinya sederhana tapi sangat strategis.

Jadi sebelum Anda bernegosiasi dan masuk ke angka, Anda perlu memetakan “nilai” dari dua sisi—nilai menurut Anda, dan nilai menurut pihak lawan. Banyak drama muncul bukan karena orang tidak mau deal, tetapi karena mereka salah menukar: memberikan hal yang mahal bagi dirinya untuk mendapatkan hal yang murah baginya.

Matriks **'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE'** adalah cara cepat untuk mencegah kesalahan itu.

Matriks ini bekerja dengan dua sumbu. Sumbu horizontal menggambarkan nilai bagi “Saya/Me” (rendah–tinggi). Sumbu vertikal menggambarkan nilai bagi “Anda/You” (rendah–tinggi). Dari kombinasi dua nilai itu, kita dapat 4 kuadran keputusan. Ini bukan teori rumit—ini “peta konsesi” yang membuat Anda tetap fair, tetap fleksibel, tapi tidak ceroboh.

Dan karena kita menggunakan kompas etika ‘PLUS’, peta ini juga membantu memastikan pertukaran yang kita bangun tidak menipu, tidak melanggar ‘compliance’, dan tidak menyembunyikan risiko.

Pertama, **'KEEP'** — Nilai tinggi bagi Anda, rendah bagi mereka (jaga, jangan dilepas gampang).

Kuadran 'KEEP' adalah hal-hal yang mahal bagi Anda, tetapi ternyata tidak terlalu penting bagi pihak lawan. Ini sering berupa: batas margin, standar kualitas minimum, kontrol risiko utama, atau klausul yang melindungi eksekusi. Kesalahan paling umum adalah melepas item 'KEEP' terlalu cepat hanya untuk meredakan tekanan.

Padahal, jika lawan tidak menaruh nilai besar pada item itu, Anda bisa mempertahankannya tanpa merusak peluang deal—asal cara komunikasinya elegan dan berbasis kriteria objektif.

Contoh sederhana: tim ‘sales’ sering melepas “biaya implementasi” atau “batas ruang lingkup” karena merasa itu penghalang. Padahal, bagi pelanggan, yang paling penting justru timeline dan kepastian hasil. Maka item ‘scope control’ sebenarnya bisa tetap Anda pegang sebagai ‘KEEP’, sambil Anda kuatkan nilai di area yang pelanggan anggap penting. Di sinilah negosiasi menjadi dewasa: bukan ngotot, tetapi menjaga struktur deal agar tidak meledak di eksekusi.

Kedua, **'GIVE'** — Nilai rendah bagi Anda, tinggi bagi mereka (ini ‘mata uang’ konsesi yang paling sehat)

Kuadran 'GIVE' adalah “emasnya negosiator”: hal yang murah bagi Anda, tetapi terasa bernilai bagi mereka. Inilah konsesi yang aman, karena Anda memberi sesuatu yang tidak merusak fondasi bisnis, tetapi membuat pihak lawan merasa diperhatikan.

Banyak profesional procurement dan sales yang kuat sebenarnya menang bukan karena “diskon besar”, tetapi karena pintar memilih item 'GIVE'.

Contoh: bagi vendor, percepatan approval teknis atau jadwal pertemuan rutin bisa sangat bernilai karena mempercepat cashflow dan kepastian produksi. Bagi Anda, itu mungkin tidak mahal—asal tetap dalam batas ‘compliance’ dan proses yang transparan. Di sisi ‘sales’, memberikan tambahan training singkat, dokumentasi lebih rapi, atau prioritas slot implementasi bisa bernilai tinggi bagi pelanggan, sementara biaya Anda relatif terkendali.

Prinsipnya: 'GIVE' harus tetap tercatat dan tetap ditukar (bukan hadiah gratis), tetapi biaya totalnya rendah dan risiko mutunya tetap aman.

Ketiga, '**GET**' — Nilai tinggi bagi Anda, rendah bagi mereka (minta dengan percaya diri, karena ini biasanya “murah” untuk mereka)

Kuadran 'GET' adalah daftar yang seharusnya Anda minta sebagai balasan, karena nilainya tinggi bagi Anda namun tidak terlalu menyakitkan bagi mereka. Ini bisa berupa: durasi kontrak lebih panjang, komitmen volume, jadwal pembayaran yang lebih sehat, simplifikasi proses, pengurangan variasi permintaan, atau persetujuan 'change control' yang jelas.

Banyak organisasi gagal menjaga margin bukan karena tidak bisa menjual nilai, tetapi karena lupa meminta hal yang sebenarnya “murah” bagi pihak lawan.

Kunci di kuadran ini adalah cara bertanya dan cara membingkai. Anda tidak meminta dengan nada memaksa, tetapi dengan logika fairness: “Agar harga dan layanan tetap sustainable, komitmen apa yang bisa kita kunci?” Dengan pendekatan ini, Anda menjaga hubungan, tetapi tidak mengorbankan kepentingan. Ini sangat sejalan dengan Harvard 'principled negotiation': Anda mengikat kesepakatan pada kriteria dan proses yang adil, bukan pada adu emosi.

Keempat, '**SURPRISE**' — Nilai tinggi bagi dua pihak (ini sumber “deal kreatif” yang membuat Anda naik kelas)

Kuadran 'SURPRISE' adalah area terbaik untuk membangun 'value'.

Ini bukan diskon, bukan ngotot—ini kreativitas yang tetap profesional. Di sini Anda mencari opsi yang sama-sama bernilai: pelanggan dapat kepastian, Anda dapat margin dan eksekusi yang aman; vendor dapat stabilitas, Anda dapat kualitas dan 'continuity'. Inilah kuadran yang paling cocok untuk membuat paket 'MESO' (beberapa penawaran setara) atau untuk menutup negosiasi yang sempat buntu.

Contoh 'procurement': vendor meminta harga naik karena biaya bahan baku naik. Anda tidak menolak mentah-mentah. Anda cari 'SURPRISE': indeksasi harga berbasis 'benchmark' yang jelas + komitmen kualitas + prioritas kapasitas + review triwulan. Vendor merasa aman, Anda juga aman.

Contoh 'sales': pelanggan menekan harga. Anda tawarkan opsi 'SURPRISE': harga tetap dengan jaminan 'SLA' kuat dan mekanisme bonus-malus berbasis performa. Pelanggan merasa fair karena ada akuntabilitas, Anda menjaga margin karena Anda mengunci nilai pada hasil.

Cara cerdas memanfaatkan matriks ini, 5 langkah dalam 10 menit:

1. Tulis 8–12 variabel negosiasi (harga, 'term', 'scope', 'SLA', kualitas, volume, timeline, penalti, dukungan, 'compliance', 'change control').
2. Skor nilai bagi Anda: rendah (1) atau tinggi (2).
3. Skor nilai bagi mereka: rendah (1) atau tinggi (2) berdasarkan hasil pertanyaan 'SPIN' di Bab 9.
4. Masukkan ke kuadran: 'KEEP', 'GIVE', 'GET', 'SURPRISE'.
5. Tambahkan 3 pertimbangan wajib (sesuai gambar): hubungan jangka panjang, berbagi keuntungan, dan total risiko mutu.

Jika sebuah item terlihat menguntungkan tetapi meningkatkan risiko mutu atau melanggar 'PLUS', pindahkan atau coret.

Contoh — 'Sales' menghadapi permintaan “turunin harga”

- 'KEEP': 'margin floor', batas 'scope', mekanisme 'change request' (ini melindungi eksekusi).
- 'GIVE': tambahan training singkat, dokumentasi lebih rapi, penjadwalan implementasi lebih cepat (biaya rendah, nilai tinggi bagi customer).
- 'GET': komitmen 'down payment', pengurangan variasi permintaan, persetujuan 'scope' prioritas (tinggi bagi Anda, murah bagi mereka).
- 'SURPRISE': paket A-B-C ('MESO'): (A) harga lebih rendah + scope ramping, (B) harga standar + 'SLA' kuat, (C) harga sedikit lebih tinggi + timeline tercepat + bonus-malus performa.

Dengan peta ini, Anda tidak “nolak diskon” secara emosional. Anda mengubah menjadi pilihan ‘trade-off’ yang fair.

Contoh — 'Procurement' mengejar harga tanpa mengorbankan mutu

- 'KEEP': standar kualitas, inspeksi minimum untuk item kritikal, klausul 'SLA' ketepatan kirim.
- 'GIVE': forecast lebih jelas, kontrak lebih panjang, jadwal pembayaran disiplin (bagi vendor nilainya tinggi).
- 'GET': komitmen kapasitas, transparansi bahan baku, mekanisme perbaikan cepat, jaminan 'lead time'.
- 'SURPRISE': indeksasi harga berbasis 'benchmark' + komitmen PPM/defect + prioritas kapasitas + review berkala.

Hasilnya: Anda tetap bicara biaya, tetapi basisnya 'TCO' dan risiko, bukan "harga termurah" yang berpotensi menimbulkan drama.



Mini Daftar Periksa Peta 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE'

Gunakan format ini sebelum negosiasi dan bawa ke meja perundingan.

- Tujuan bisnis pihak mereka (1 kalimat): _____
- 3 'value drivers' utama: (waktu / kualitas / risiko / layanan / reputasi)
- Bukti untuk tiap 'value driver': data, studi kasus, metrik, standar, test report
- Kriteria objektif: 'benchmark' / standar / 'SLA' / 'compliance'
- Opsi paket A-B (minimal 2): beda 'scope'-'term'-'risk'-harga
- Daftar 'trade-off' yang fair: "Jika kami ... maka Anda ..."
- Peta 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE' (sederhana):
 - 'KEEP': bernilai tinggi bagi Anda, tidak perlu dilepas
 - 'GIVE': bernilai rendah bagi Anda, bisa jadi pemanis
 - 'GET': bernilai tinggi bagi Anda, minta sebagai imbal balik
 - 'SURPRISE': bernilai tinggi bagi dua pihak, jadikan paket kreatif

- Rencana eksekusi: siapa 'owner', ritme 'review', mekanisme perubahan
- Filter 'PLUS': tidak melanggar 'compliance', tidak menipu, tidak menyembunyikan risiko

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Pilih satu negosiasi nyata minggu ini. Setiap hari, isi satu bagian dari 'Value-to-Deal'.

Hari 1: tujuan & 'value drivers';

Hari 2: bukti;

Hari 3: kriteria objektif;

Hari 4: paket A-B;

Hari 5: daftar 'trade-off';

Hari 6: peta 'KEEP-GIVE-GET-SURPRISE';

Hari 7: rencana eksekusi dan filter 'PLUS').

Pertanyaan Reflektif Kunci: "Kalau saya berhenti menjual 'discount', 'value' apa yang paling berani saya bela—dan bukti objektif apa yang harus saya siapkan supaya pembahasan tetap fair?"



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 11

KOMPAS ETIKA & INTEGRITAS DALAM NEGOSIASI



*Apa yang dianggap benar hari ini
bisa menjadi kekeliruan besok.
Dan 'PLUS' menjaga nilai, reputasi, serta masa depan.*



Etika dan Integritas itu Persoalan Berat

Beberapa kali saya diundang menjadi dosen tamu di kelas Magister di Universitas Asia Malang untuk membahas bisnis dan manajemen, khususnya keterampilan negosiasi. Dari banyak topik yang pernah saya bawakan, ada satu bahasan yang hampir selalu memancing diskusi paling hidup: etika dalam negosiasi bisnis. Menariknya, pertanyaan yang muncul biasanya bukan pertanyaan yang ringan. Bukan lagi soal bagaimana menawar lebih keras, bagaimana mendapatkan harga lebih rendah, atau bagaimana membuat pihak lain cepat berkata setuju. Pertanyaannya justru lebih dewasa: sampai di mana kita boleh melangkah agar tetap berhasil, tetapi tidak kehilangan integritas?

Di ruang kelas seperti itu, saya sering melihat pola yang sama. Saat pembahasan masih soal teknik, suasana terasa aman. Orang antusias membahas strategi, kalimat pembuka, cara membaca kepentingan, dan cara menyusun posisi tawar. Namun ketika pembicaraan masuk ke wilayah abu-abu—tentang informasi sensitif, janji yang terlalu manis, tekanan halus, hadiah, kedekatan personal, atau permintaan “tolong dibantu sedikit”—suasana berubah. Orang mulai lebih hati-hati. Bukan karena mereka tidak paham teori, melainkan karena mereka sadar bahwa persoalan terbesar dalam negosiasi sering bukan terletak pada apa yang tampak aman hari ini, tetapi pada apa yang masih layak dipertanggungjawabkan besok.

Dari situlah saya makin yakin bahwa negosiasi profesional tidak cukup dibekali teknik.

Negosiasi juga harus dibekali kompas. Sebab di dunia nyata, banyak keputusan yang tampak kecil hari ini, tetapi bisa menjadi masalah besar nanti.

Lalu pertanyaannya sederhana, tetapi sangat menentukan: ***bagaimana cara kita membedakan antara langkah cerdas dan jalan pintas yang berbahaya?***

Dalam praktik bisnis, orang sering mengira etika adalah topik tambahan. Seolah-olah etika baru dibahas kalau keadaan sudah kacau, audit sudah datang, reputasi sudah terganggu, atau hubungan bisnis sudah retak. Padahal justru sebaliknya. Etika yang lemah membuat negosiasi terlihat lancar di permukaan, tetapi menyimpan 'bom waktu' di bawah meja. Kesepakatan mungkin tercapai, angka mungkin terlihat menarik, tetapi jika fondasinya goyah, biaya sesungguhnya baru muncul belakangan.

Di sinilah pentingnya memahami hubungan antara **'PLUS'** dan **'DEAL+'**. **'DEAL+'** dapat dibaca sebagai **'DEAL PLUS'**: sebuah persetujuan yang bukan hanya selesai di meja negosiasi, tetapi juga lulus uji etika, integritas, legalitas, kepantasan, dan keberlanjutan. Dengan kata lain, 'deal' yang baik bukan sekadar ada tanda setuju, melainkan ada dasar yang membuat persetujuan itu layak dijalankan, aman dipertanggungjawabkan, dan sehat untuk masa depan. Karena itu, 'PLUS' adalah fondasi nilai yang membuat sebuah 'deal' naik kelas menjadi 'DEAL+'.

Pendekatan ini semakin relevan di dunia bisnis hari ini yang bergerak cepat, saling terhubung, dan makin bergantung pada kolaborasi lintas pihak.

Organisasi tidak bisa terus hidup dengan logika menang sesaat tetapi merusak kepercayaan jangka panjang. 'Partnership' yang sehat jauh lebih menguntungkan dibanding kemenangan sesaat yang meninggalkan luka, konflik, atau rasa curiga.

Dalam ekosistem bisnis yang menuntut kecepatan, ketahanan, dan jaringan kerja yang solid, reputasi dan 'trust' justru menjadi modal strategis.

Karena itu, bab ini tidak membahas etika sebagai ceramah moral, tetapi sebagai cara berpikir agar setiap persetujuan yang kita capai benar-benar menjadi 'DEAL+' yang menjaga margin, relasi, risiko, dan reputasi.



Etika Adalah Strategi Bisnis

Ada satu kekeliruan yang cukup sering terjadi dalam dunia kerja: orang memisahkan strategi dari etika, seolah-olah keduanya berada di kubu yang berbeda. Strategi dianggap wilayah hasil, sedangkan etika dianggap wilayah idealisme. Padahal dalam negosiasi profesional, etika justru adalah bagian dari strategi yang paling penting.

Mengapa? Karena negosiasi tidak berhenti saat rapat selesai. Ia berlanjut ke implementasi, evaluasi, audit, kualitas pelaksanaan, dan keberlanjutan relasi.

Di titik itu, keputusan yang tidak etis hampir selalu menagih biaya.

Karena itu, saya ingin menegaskan satu hal penting: tujuan akhir negosiasi dalam buku ini bukan sekadar 'deal', tetapi 'DEAL+'. Artinya, persetujuan yang tercapai harus dibangun di atas nilai 'PLUS'. Jadi, 'PLUS' bukan lampiran moral yang ditempel belakangan.

'PLUS' adalah kompas yang memastikan bahwa kemenangan hari ini tidak berubah menjadi masalah besok. Sebuah persetujuan baru pantas disebut kuat bila ia menjaga margin, merawat relasi, mengendalikan risiko, dan melindungi reputasi. Jika salah satu dari empat hal ini rusak akibat jalan pintas yang tidak sehat, maka yang tercapai sebenarnya belum layak disebut 'DEAL+'.

Dalam konteks itulah etika menjadi strategi bisnis. Ia menjaga agar organisasi tidak sekadar cepat menutup kesepakatan, tetapi juga mampu menjalankan, memelihara, dan mengembangkan persetujuan itu menjadi kolaborasi jangka panjang.

Dunia bisnis modern makin menunjukkan bahwa pihak yang bertahan bukan hanya yang paling agresif, tetapi juga yang paling dapat dipercaya. Kecepatan penting, tetapi kepercayaan membuat kecepatan itu berumur panjang. Itulah sebabnya 'PLUS' dan 'DEAL+' tidak boleh dipisahkan.



Jebakan Dilema Abu-Abu

Masalah etika dalam negosiasi jarang datang dalam bentuk yang terang-terangan. Sangat sedikit orang yang berkata dengan jujur, "Mari kita lakukan hal yang salah." Yang lebih sering terjadi adalah situasi abu-abu. Bahasa yang dipakai terdengar halus. Alasannya terdengar masuk akal. Tekanannya terasa manusiawi. Justru karena itulah banyak profesional yang baik bisa terjebak tanpa sadar.

Dalam arena 'procurement', misalnya, jebakan paling umum bisa muncul dalam bentuk hadiah, jamuan yang berlebihan, kedekatan personal dengan pemasok, atau permintaan informasi yang seharusnya tidak dibagikan. Tidak semua situasi itu otomatis salah secara hitam-putih, tetapi semuanya memerlukan kewaspadaan.

Sebab yang dipertaruhkan bukan hanya niat pribadi, melainkan objektivitas keputusan. Saat objektivitas mulai bergeser, kualitas keputusan ikut terganggu. Dan ketika kualitas keputusan terganggu, margin, risiko pasokan, kualitas, serta reputasi organisasi ikut masuk dalam bahaya.

Dalam arena 'sales', bentuknya bisa berbeda. Ada godaan untuk memberi janji yang terlalu optimistis, menampilkan kemampuan layanan seolah-olah lebih kuat dari kenyataan, atau menyederhanakan risiko demi mempercepat penutupan. Kadang bukan karena orang itu jahat. Bisa jadi karena target tinggi, tekanan waktu, atau keinginan menjaga peluang tetap hidup.

Namun di sinilah jebakannya.

Ketika janji penjualan melampaui kemampuan eksekusi, kesepakatan yang tadinya terlihat hebat berubah menjadi sumber konflik. Pelanggan kecewa, tim operasi kewalahan, dan nama baik ikut terkikis.

Di negosiasi internal pun dilema abu-abu tetap ada. Misalnya saat seseorang menekan tim lain untuk menyetujui keputusan yang belum lengkap datanya, atau ketika orang memilih diam atas risiko tertentu karena takut target terganggu. Karena itu, etika tidak boleh dibaca sempit sebagai isu hubungan eksternal saja.

Etika musti bisa benar-benar hidup di meja rapat internal, di cara kita menyampaikan fakta, dan di keberanian kita mengatakan, "Sebenarnya, keputusan ini perlu kita uji lagi."



Jujur Tanpa Membuka Semua Kartu

Salah satu kebingungan paling umum dalam negosiasi adalah ini: apakah jujur berarti harus membuka semuanya? Banyak orang, terutama yang masih bertumbuh dalam keterampilan negosiasi, terjebak pada dua kutub.

Kutub pertama terlalu tertutup, sehingga komunikasi terasa manipulatif.

Kutub kedua terlalu terbuka, sehingga posisi tawar melemah tanpa perlu. Padahal negosiasi profesional membutuhkan kejujuran yang matang, bukan kepolosan yang naif.

'Selective transparency' berarti kita jujur pada hal-hal yang memang harus jujur, tetapi tetap bijak menjaga informasi yang memang bukan untuk dibuka.

Misalnya, Anda tidak perlu membocorkan seluruh batas konsesi internal, seluruh tekanan target perusahaan, atau seluruh alternatif yang sedang Anda siapkan. Itu bukan ketidakjujuran. Itu bagian dari pengelolaan strategi.

Namun Anda juga tidak boleh memalsukan fakta, menyembunyikan risiko material yang relevan, atau menciptakan kesan menyesatkan agar pihak lain mengambil keputusan yang salah. Di sinilah batas etisnya berdiri.

Prinsip sederhananya begini. Menjaga rahasia strategi adalah sah. Menyesatkan pihak lain adalah tidak sah. Menunda informasi sampai saat yang tepat bisa dibenarkan. Memutarbalikkan informasi agar pihak lain salah menilai situasi adalah masalah.

Dalam praktik, pertanyaan yang perlu diajukan adalah: apakah saya sedang mengelola informasi secara profesional, atau sedang membangun kesimpulan keliru di kepala pihak lain?

Kalau jawabannya yang kedua, itu sinyal bahwa Anda perlu berhenti dan cek 'PLUS'.

Bahasan ini sangat relevan terutama di tahap pertukaran informasi dan tahap tawar-menawar dalam tujuh langkah negosiasi. Banyak drama lahir bukan karena orang berbeda kepentingan, tetapi karena orang merasa dibohongi.

Sekali perasaan itu muncul, relasi memburuk, fokus berpindah dari masalah ke orang, dan proses yang tadinya bisa rasional berubah menjadi defensif. Karena itu, jujur tanpa naif adalah disiplin penting bagi negosiator profesional.



Cara Cepat Menilai Keputusan dengan PLUS Filter'

Agar etika tidak menjadi sebagai nasihat umum, kita memerlukan alat yang operasional. Di sinilah 'PLUS Filter' bekerja. Ia bukan teori yang rumit. Ia adalah empat gerbang sederhana yang membantu kita berpikir sebelum berkata ya, sebelum memberi konsesi, sebelum menandatangani, dan bahkan sebelum diam terhadap sesuatu yang terasa ganjil.

Huruf P berarti '**Principles**' dan '**Policies**'. Pertanyaannya: apakah keputusan ini selaras dengan prinsip pribadi dan kebijakan organisasi?

Bukan hanya, "Apakah orang lain juga melakukan ini?" tetapi, "Apakah ini sesuai dengan standar yang seharusnya saya pegang?"

Huruf L berarti '**Legal**' dan '**Legit**'. Pertanyaannya: apakah ini sah secara hukum dan layak secara profesional? Sebab ada hal yang mungkin belum tentu langsung melanggar hukum, tetapi tetap tidak patut.

Huruf U berarti '**Universal Fairness**'. Pertanyaannya: jika keputusan ini diketahui atasan, tim, auditor, pelanggan, atau publik, apakah saya tetap merasa nyaman menjelaskannya?

Huruf S berarti '**Self-respect**' dan '**Sustainability**'. Pertanyaannya: apakah keputusan ini menjaga martabat saya, menjaga kepercayaan, dan masih masuk akal untuk relasi jangka panjang?

Kekuatan 'PLUS Filter' justru ada pada kesederhanaannya. Ia memaksa kita berhenti sejenak di tengah tekanan. Dalam dunia kerja, keputusan buruk sering lahir bukan karena orang tidak punya nilai, tetapi karena orang terlalu cepat. Target mendesak. Ruang rapat panas. Pihak lain menekan. Atasan menunggu hasil.

Dalam keadaan seperti itu, orang butuh alat yang bisa dipakai dalam kepala secara cepat. 'PLUS' memberi jeda yang sehat: jangan hanya tanya “bisa tidak”, tetapi tanya juga “layak tidak”.

Bagi saya, 'PLUS Filter' paling relevan dipakai sejak tahap persiapan, lalu diuji lagi di tahap pertukaran informasi, tahap tawar-menawar, dan tahap kesepakatan. Bahkan setelah kesepakatan tercapai, ia masih penting di tahap eksekusi. Sebab ada keputusan yang terlihat wajar di rapat, tetapi terasa bermasalah saat diterapkan. Negosiasi yang matang adalah negosiasi yang tetap lolos uji ketika berpindah dari meja diskusi ke kenyataan lapangan.



'Stakeholder Impact Assessment'

Sering kali orang merasa keputusan sudah aman karena tampak menguntungkan bagi dua pihak yang sedang bernegosiasi. Namun bisnis tidak hanya terdiri dari dua pihak di meja. Ada tim operasional, bagian keuangan, auditor, pelanggan, pimpinan, rekan kerja, bahkan publik yang mungkin terdampak. Itulah sebabnya sebuah keputusan perlu diuji bukan hanya dari sisi *"apakah saya dan dia sama-sama setuju"*, melainkan juga *"siapa lagi yang akan menanggung akibatnya"*.

'Stakeholder Impact Assessment' membantu negosiator memperluas pandangan. Coba tanyakan empat hal.

- Siapa yang diuntungkan sekarang?
- Siapa yang menanggung beban nanti?
- Risiko apa yang berpindah diam-diam ke pihak yang tidak hadir di meja?
- Dan apakah dampaknya masih bisa diterima jika situasi memburuk?

Dengan pertanyaan seperti ini, kita dilatih keluar dari jebakan jangka pendek.

Kesepakatan tidak lagi dilihat sebagai kemenangan dua orang, tetapi sebagai keputusan bisnis yang harus sanggup ditopang oleh sistem.

Contohnya sederhana. Tim 'sales' mungkin sangat gembira karena berhasil mendapatkan pelanggan besar dengan janji waktu pengiriman yang agresif. Di atas kertas, itu tampak seperti kemenangan.

Tetapi bila janji itu dibuat tanpa keterlibatan operasi dan logistik, maka beban sesungguhnya dipindahkan ke belakang. Akibatnya, tim internal bekerja dalam tekanan berlebih, kualitas menurun, keterlambatan muncul, pelanggan kecewa, dan hubungan jangka panjang justru melemah. Ini contoh jelas bahwa kesepakatan yang terlihat bagus belum tentu sehat.

Karena itu, negosiator profesional harus belajar berpikir lintas pihak. Ia harus bertanya bukan hanya “apa untungnya bagi saya hari ini”, tetapi “apa konsekuensinya bagi organisasi, relasi, dan keberlanjutan bisnis besok”.

Di sinilah etika bertemu dengan kecerdasan sistem. Dan biasanya, keputusan terbaik memang lahir dari kemampuan melihat dampak lebih luas.



Cara Menolak Jalan Pintas Secara Elegan

Banyak orang setuju bahwa jalan pintas yang tidak etis perlu ditolak. Masalahnya, tidak semua orang tahu cara menolaknya dengan elegan.

Ada yang terlalu keras sampai mempermalukan pihak lain. Ada yang terlalu lunak sampai pesan penolakannya tidak jelas. Ada juga yang memilih diam demi menghindari ketegangan, padahal diam justru membuka pintu masalah baru.

Karena itu, integritas tidak cukup hanya menjadi niat baik. Ia juga membutuhkan keterampilan komunikasi.

Prinsip pertama adalah memisahkan orang dari masalah. Jangan menyerang pribadi. Fokuslah pada standar, proses, dan batas profesional.

Misalnya, daripada berkata, "Permintaan Bapak tidak etis," lebih baik katakan, "Agar proses tetap sehat dan bisa dipertanggungjawabkan, saya perlu mengikuti kebijakan yang berlaku."

Kalimat seperti ini menjaga martabat kedua pihak. Anda tetap tegas, tetapi tidak menghakimi.

Prinsip kedua adalah tetap membuka ruang hubungan. Menolak bukan berarti memutus relasi. Anda masih bisa berkata, "Saya tidak bisa masuk ke area itu, tetapi saya ingin kita tetap cari opsi yang sah dan adil untuk kedua pihak."

Prinsip ketiga adalah gunakan bahasa yang bersih, singkat, dan tidak defensif. Semakin kita panik, biasanya bahasa kita makin panjang dan makin lemah. Padahal dalam situasi sensitif, kalimat yang baik justru tenang.

Contohnya: "Saya paham urgensinya. Namun saya tidak bisa menyetujui langkah itu tanpa dasar yang jelas." Atau, "Saya ingin membantu, tetapi saya harus menjaga proses ini tetap objektif."

Kalimat seperti ini penting karena memberi sinyal bahwa Anda bukan menolak orangnya, Anda sedang menjaga kualitas keputusan.

Dalam pengalaman saya, orang yang konsisten menjaga integritas justru lebih dihormati dalam jangka panjang. Mungkin tidak selalu disukai pada saat itu. Mungkin ada pihak yang kecewa karena tidak mendapat jalan cepat.

Namun ketika waktu berjalan, orang tahu siapa yang bisa dipercaya. Dan dalam negosiasi jangka panjang, kepercayaan jauh lebih bernilai daripada kenyamanan sesaat.



Integritas Adalah Aset Karier

Dalam dunia profesional, ada banyak hal yang bisa dipelajari dan dikejar: teknik, wawasan, kecepatan berpikir, kemampuan presentasi, kemampuan membaca lawan bicara, sampai ketajaman analisis komersial. Semua itu penting.

Namun ada satu aset yang sering tidak terlihat di awal, tetapi sangat menentukan panjang pendeknya umur karier seseorang: integritas.

Integritas membuat orang percaya bahwa kita aman diajak bekerja sama. Aman diberi akses. Aman diberi tanggung jawab. Aman diajak menyelesaikan persoalan yang sensitif. Dalam banyak organisasi, orang yang sangat cerdas belum tentu otomatis mendapat kepercayaan tertinggi. Justru yang sering dicari adalah orang yang bukan hanya cakap, tetapi juga bisa diandalkan saat situasi abu-abu muncul.

Orang yang tidak menjual prinsip demi hasil sesaat. Orang yang berani berkata tidak ketika perlu, dan tetap menjaga relasi dengan dewasa.

Pada akhirnya, karier yang panjang tidak dibangun hanya oleh kemampuan menutup transaksi, tetapi oleh kemampuan membangun 'DEAL+'. Orang yang terbiasa mengejar kemenangan sesaat mungkin terlihat unggul untuk sementara.

Tetapi dalam jangka panjang, dunia bisnis lebih menghargai mereka yang mampu menciptakan persetujuan yang sehat, bersih, dan berkelanjutan. Di situlah 'PLUS' bekerja: bukan menghambat hasil, tetapi memurnikan hasil agar kemenangan itu tetap layak dihormati ketika waktu berlalu.

Itulah sebabnya saya percaya bahwa 'trust' adalah 'currency' paling mahal dalam negosiasi jangka panjang. Sekali rusak, ia tidak mudah diperbaiki. Sekali goyah, biaya pemulihannya besar. Dan dalam karier, orang bisa bertahan lama bukan hanya karena pernah mencetak hasil besar, tetapi karena hasil itu dicapai dengan cara yang membuat orang lain tetap hormat.

Pada akhirnya, integritas bukan sekadar soal citra baik. Integritas adalah fondasi agar kemenangan hari ini tidak berubah menjadi penyesalan besok.

Ini bisa digunakan sebagai Contoh untuk Anda. Begini.

Seorang manajer pembelian sedang menegosiasikan kontrak tahunan dengan pemasok yang cukup strategis. Di tengah proses, perwakilan pemasok memberi sinyal bahwa mereka bisa “membantu lebih cepat” jika beberapa informasi pembandingan dari pesaing bisa dibuka secara tidak resmi. Secara jangka pendek, godaan itu terasa besar karena target penghematan sedang tinggi dan waktu keputusan sangat sempit.

Situasi mulai tegang karena pemasok itu juga mengingatkan bahwa hubungan mereka sudah lama dan "saling memahami".

Alih-alih tergoda atau bereaksi emosional, sang manajer berhenti sejenak dan memakai 'PLUS Filter'.

Ia bertanya:

- Apakah ini sesuai kebijakan?
- Apakah layak secara hukum dan profesional?
- Apakah tetap pantas jika diketahui auditor?
- Apakah keputusan ini masih membuatnya bisa menghormati dirinya sendiri?

Jawabannya jelas: tidak aman. Ia lalu merespons dengan tenang. Ia menyampaikan bahwa proses harus tetap objektif dan data kompetitor tidak bisa dibagikan, tetapi ia tetap membuka ruang diskusi tentang perbaikan 'lead time', jaminan kualitas, dan skema komitmen volume.

Hasilnya, negosiasi tidak putus.

Memang tidak secepat jalan pintas yang ditawarkan, tetapi pembicaraan kembali ke basis yang sehat. Pemasok akhirnya mengajukan opsi baru yang lebih sah: perbaikan harga disertai peningkatan stabilitas pasokan dan kejelasan mekanisme layanan.

Dari sisi empat dimensi, margin tetap terjaga, relasi tidak rusak, risiko kepatuhan menurun, dan reputasi profesional sang manajer justru menguat. Inilah contoh bahwa integritas bukan penghambat 'deal'. Integritas justru menyelamatkan kualitas 'deal' dan mengangkatnya menjadi 'DEAL+'.



Mini Daftar Periksa 'DEAL PLUS'

Agar Anda terjaga dari segi Etika dan Integritas, gunakan daftar periksa berikut ini:

- Sebelum menyetujui usulan sensitif, berhenti tiga puluh detik dan jalankan empat tanya 'PLUS': kebijakan, legalitas, kepentingan publik, dan martabat jangka panjang.
- Bedakan dengan tegas antara rahasia strategi yang sah dijaga dan informasi materi yang tidak boleh dipelintir.
- Saat ada tekanan abu-abu, pindahkan pembicaraan dari orang ke proses: "Mari kita jaga agar keputusan ini tetap objektif dan bisa dipertanggungjawabkan."
- Petakan siapa saja yang terdampak oleh keputusan: tim internal, pelanggan, audit, operasi, keuangan, dan pimpinan.
- Jangan pernah memberi janji yang kemampuan eksekusinya belum Anda cek ke pihak terkait.
- Siapkan satu sampai dua kalimat penolakan yang elegan sebelum masuk negosiasi berisiko tinggi.
- Cek apakah keputusan itu masih nyaman dijelaskan lewat surat elektronik, rapat pimpinan, atau pemeriksaan audit.
- Bila ragu, jangan percepat. Minta jeda untuk meninjau data, kebijakan, atau implikasi kontrak.
- Dokumentasikan keputusan sensitif berikut alasan profesionalnya agar tidak berubah menjadi konflik tafsir di kemudian hari.
- Biasakan menutup negosiasi dengan pertanyaan ini: "Apakah persetujuan ini baru sekadar 'deal', atau sudah layak disebut 'DEAL+'?"

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Selama tujuh hari ke depan, pilih satu percakapan kerja yang mengandung unsur tawar-menawar, sekecil apa pun. Setelah percakapan selesai, tulis evaluasi satu halaman dengan empat pertanyaan 'PLUS': apa keputusan yang diambil, risiko etis apa yang muncul, bagaimana Anda merespons, dan apa yang akan Anda perbaiki jika situasi serupa muncul lagi.

Pertanyaan Reflektif Kunci: Saya berkata “ini masih wajar”, apakah saya benar-benar sedang membela profesionalisme, atau hanya sedang mencari pembenaran yang nyaman bagi diri sendiri?



Leadership & Problem Solving Decision Making Skill
PT Matra Unikatama



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 12

MENANG TANPA BERDEBAT



*Tawarkan tiga opsi setara,
dan bukan satu angka yang memicu perang ego.*



Spektrum Layanan 'Streaming' Disney

Pada September 2023, sengketa distribusi antara Walt Disney dan Charter Communications memperlihatkan dengan sangat jelas bagaimana negosiasi modern bisa macet ketika percakapan berhenti pada logika sempit: siapa yang harus membayar lebih mahal. Saat itu, kanal-kanal Disney seperti 'ESPN' dan 'ABC' hilang dari layanan 'Spectrum'.

Permukaannya tampak seperti perselisihan soal tarif. Namun di bawah permukaan masalahnya jauh lebih besar. Ini adalah benturan dua cara pandang tentang masa depan bisnis media di era 'streaming'.

Charter merasa pelanggan 'pay TV' mereka tidak bisa terus-menerus dibebani untuk menopang model yang pada saat yang sama justru mendorong perpindahan audiens ke layanan digital Disney.

Di sisi lain, Disney sedang memperkuat masa depan bisnis 'direct-to-consumer' yang mereka yakini semakin penting. Jadi, yang berhadapan bukan sekadar angka biaya distribusi, melainkan kepentingan bisnis, model pertumbuhan, dan arah strategi jangka panjang.

Ketika negosiasi hanya dibaca sebagai adu tarif, jalan keluarnya tampak buntu. Namun ketika persoalannya dibaca sebagai pertukaran nilai yang lebih luas, ruang geraknya mulai terbuka.

Menariknya, penyelesaian konflik ini tidak lahir dari kemenangan satu pihak atas pihak lain melalui satu angka tunggal.

Solusinya justru bergerak ke arah yang lebih cerdas: mayoritas kanal kembali hadir, pelanggan paket tertentu memperoleh akses ke layanan digital seperti 'Disney+ Basic' dan 'ESPN+', dan Charter mendapatkan ruang lebih besar untuk menawarkan konfigurasi paket yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Artinya, solusi lahir bukan dari sikap paling keras, melainkan dari kemampuan merancang beberapa unsur nilai sekaligus: kanal linier, layanan digital, struktur paket, dan fleksibilitas penawaran.

Kasus ini memberi pelajaran penting. Banyak negosiasi tidak gagal karena kedua pihak terlalu jauh, tetapi karena percakapannya terlalu rapat dipersempit menjadi duel satu posisi. Begitu yang dibela hanya satu angka, yang bergerak bukan lagi kejernihan berpikir, melainkan ego. Di titik inilah teknik 'MESO' menjadi sangat relevan.

Bukan karena teknik ini membuat lawan otomatis setuju, melainkan karena ia mengubah bentuk percakapan: dari adu angka menjadi dialog tentang pilihan, dari suasana defensif menjadi pembacaan preferensi, dan dari potensi drama menjadi proses pengambilan keputusan yang lebih dewasa. Pertanyaannya, bagaimana menawarkan beberapa opsi tanpa kehilangan kendali atas 'margin', risiko, dan martabat negosiasi?

Banyak negosiasi gagal bukan karena tidak ada jalan tengah, melainkan karena jalan tengah itu tidak pernah dirancang dengan sengaja. Kita terlalu sering masuk ke meja perundingan hanya dengan satu proposal, lalu berharap pihak lain segera melihatnya sebagai pilihan terbaik.

Padahal, dalam praktiknya, lawan bicara bisa saja sepakat terhadap tujuan besar yang kita tawarkan, tetapi belum tentu nyaman dengan bentuk paket yang kita sodorkan. Ketika hanya ada satu opsi, percakapan menjadi sempit. Ketika pilihan dipersempit, ketegangan biasanya membesar. Kasus Disney tadi menunjukkan bahwa negosiasi besar pada era sekarang hampir tidak pernah murni soal harga. Yang dinegosiasikan adalah paket nilai.

Ada unsur akses, layanan, struktur penawaran, posisi strategis, dan masa depan model bisnis. Inilah alasan mengapa 'MESO' menjadi sangat penting. Ia membantu kita menawarkan beberapa opsi yang sama-sama aman bagi bisnis kita, tetapi memberi ruang bagi pihak lawan untuk menunjukkan apa yang sebenarnya mereka prioritaskan.

Bab ini penting karena 'MESO' membantu kita menjaga empat dimensi 'deal' yang kuat sekaligus: 'margin', relasi, risiko, dan reputasi. 'Margin' terjaga karena kita tidak asal memberi diskon. Relasi terjaga karena lawan bicara diberi ruang memilih, bukan dipaksa tunduk. Risiko terjaga karena setiap paket dirancang tetap aman bagi bisnis. Reputasi terjaga karena prosesnya lebih profesional, lebih adil, dan lebih sejalan dengan kompas nilai 'PLUS'.

Dengan kata lain, 'MESO' bukan sekadar teknik menawarkan tiga pilihan. Ia adalah cara berpikir yang menolong kita mencapai kesepakatan tanpa harus terjebak dalam perang ego.



Beberapa Penawaran Pada Nilai Setara

'MESO' adalah singkatan dari **'Multiple Equivalent Simultaneous Offers'**, yaitu praktik menyampaikan beberapa penawaran pada saat yang sama yang nilainya setara bagi kita, tetapi berbeda bentuknya bagi pihak lawan. Intinya bukan membuat penawaran sebanyak mungkin. Intinya adalah merancang beberapa opsi yang sama-sama aman bagi bisnis kita, lalu menggunakan respons lawan untuk membaca prioritas mereka.

Teknik ini sangat efektif di negosiasi modern karena kenyataan bisnis hari ini tidak pernah sesederhana satu angka. Orang membeli bukan hanya harga. Mereka membeli kepastian, kecepatan, fleksibilitas, mutu, kenyamanan, dan pengurangan risiko.

Karena itu, jika kita memulai percakapan hanya dengan satu angka, kita sedang memiskinkan negosiasi. Kita seolah memaksa persoalan yang kompleks masuk ke pintu yang terlalu sempit.

Kasus Disney dan Charter tadi adalah gambaran yang sangat jelas. Persoalannya tidak selesai dengan jawaban "naik" atau "turun" pada biaya distribusi. Solusinya baru terbuka ketika kedua pihak melihat negosiasi sebagai penyusunan beberapa unsur nilai secara bersamaan.

Di situlah semangat 'MESO' bekerja. Negosiasi bergeser dari adu posisi menjadi pengaturan 'trade-off' yang lebih cerdas.



Aturan Emas 'MESO'

Aturan emas 'MESO' itu sederhana, tetapi tidak boleh disepelekan: semua opsi harus setara bagi Anda, dan terasa berbeda bagi mereka. Setara bagi Anda berarti setiap paket tetap aman untuk 'margin', operasional, kualitas, dan risiko. Tidak boleh ada satu opsi yang sebenarnya merugikan Anda hanya demi terlihat fleksibel.

Kalau ada paket yang diam-diam berbahaya bagi bisnis Anda, itu bukan 'MESO' yang sehat. Itu hanya kompromi yang dibungkus rapi.

Setara tidak berarti identik. Paket pertama bisa memberi harga lebih baik dengan volume lebih stabil. Paket kedua bisa mempertahankan harga, tetapi mengurangi beban layanan. Paket ketiga bisa memberi kecepatan lebih tinggi dengan syarat pembayaran yang lebih baik. Bentuknya berbeda, tetapi hasil bersihnya bagi Anda tetap seimbang. Inilah disiplin yang harus dimiliki negosiator profesional.

Berbeda bagi mereka berarti setiap opsi mengandung makna yang sungguh berbeda dari sudut pandang lawan. Jangan membuat tiga paket yang sebenarnya sama, hanya dibedakan dengan istilah yang tipis. Itu akan terasa manipulatif. Dalam kasus Disney, yang membuat jalan keluar terbuka justru karena paket nilainya benar-benar berbeda: ada kanal, ada akses layanan digital, ada fleksibilitas struktur penawaran. Jadi, perbedaan itu nyata, bukan kosmetik.



Membangun Tiga Paket Setara

Menyusun tiga paket yang setara membutuhkan persiapan yang matang.

Langkah pertama adalah memetakan variabel apa saja yang dapat dinegosiasikan selain harga. Biasanya ada lima kelompok besar: 'price', 'term', 'scope', 'service', dan 'risk'. Harga hanyalah satu di antaranya. Banyak negosiator kalah cepat bukan karena kurang pintar melainkan karena sejak awal hanya membawa satu variabel.

Langkah kedua adalah menetapkan batas aman. Berapa harga terendah yang masih sehat? Berapa lama syarat pembayaran yang masih bisa ditoleransi? Seberapa jauh ruang lingkup layanan bisa disesuaikan tanpa merusak mutu? Risiko apa yang masih dapat diterima, dan risiko mana yang tidak boleh dibuka? Tanpa batas ini, orang mudah menyusun paket yang tampak kreatif, tetapi sebenarnya berbahaya untuk dieksekusi.

Langkah ketiga adalah merakit kombinasi yang masuk akal. Misalnya, Paket A fokus pada efisiensi biaya dengan komitmen volume atau kontrak lebih stabil. Paket B fokus pada kualitas layanan dengan harga yang lebih terjaga. Paket C fokus pada kecepatan dan prioritas respons dengan syarat pembayaran yang lebih tegas.

Prinsipnya sama seperti kasus Disney tadi: solusi lahir ketika beberapa unsur nilai dirancang ulang menjadi paket, bukan ketika satu unsur dipaksa menang sendirian.



Membaca Preferensi Lawan dari Respons Mereka

Keunggulan besar 'MESO' bukan hanya terletak pada kemampuannya membuka pilihan, tetapi juga pada kemampuannya menghasilkan data. Ketika Anda menawarkan tiga paket sekaligus, Anda sedang melakukan diagnosis.

Paket mana yang paling lama dilihat?

Bagian mana yang paling banyak ditanya?

Opsi mana yang ditolak sepat, dan yang mana yang memancing diskusi lebih hidup?

Semua itu adalah sinyal.

Kalau lawan lebih tertarik pada syarat pembayaran, kemungkinan besar persoalan mereka ada di arus kas. Kalau mereka lebih tertarik pada jaminan layanan, berarti mereka sensitif pada keandalan. Kalau yang banyak dibahas justru ruang lingkup, bisa jadi mereka masih menimbang nilai tambah dari pekerjaan yang Anda tawarkan. Respons bukan gangguan.

Respons adalah data yang harus dibaca dengan tenang.

Kasus Disney tadi juga bisa dibaca dengan lensa ini. Ketika kesepakatan akhirnya bergerak ke akses layanan digital, struktur paket, dan fleksibilitas distribusi, itu memberi sinyal bahwa preferensi para pihak tidak berhenti pada tarif. Ada kepentingan yang lebih dalam tentang model bisnis masa depan.

Inilah pelajaran pentingnya: negosiator yang matang tidak buru-buru bereaksi terhadap penolakan. Ia membaca pola dari respons, lalu menggunakan pola itu untuk merancang langkah berikutnya.



Contoh 'MESO' untuk 'Procurement'

Ini contoh sederhana saat 'procurement' perlu melakukan perundingan dengan 'supplier' atau 'vendor'.

Dalam dunia 'procurement', 'MESO' sangat berguna ketika tim pembelian ingin mendapatkan penghematan tanpa merusak hubungan dengan 'supplier'. Kesalahan klasik yang sering terjadi adalah langsung menekan harga tanpa menyiapkan variabel pengimbang. Secara jangka pendek ini mungkin terlihat tegas.

Namun dalam jangka menengah, 'supplier' bisa merespons dengan menurunkan prioritas layanan, memperpanjang respons, atau lebih selektif dalam mendukung kebutuhan mendadak.

Karena itu, tim 'procurement' sebaiknya berpikir dengan lensa 'TCO', bukan hanya harga beli. Biaya total bisa dipengaruhi oleh ketepatan pengiriman, mutu yang stabil, kejelasan 'SLA', kecepatan penanganan masalah, dan risiko kelangkaan pasokan. Sebuah harga yang tampak lebih murah bisa menjadi mahal jika pasokan tidak andal atau kualitas terlalu fluktuatif.

Di sinilah 'MESO' membantu tim pembeli menggeser percakapan dari “berapa turun” menjadi “paket nilai mana yang paling masuk akal”.

Contohnya begini.

Paket A menawarkan penurunan harga moderat dengan komitmen volume yang lebih stabil.

Paket B mempertahankan harga, tetapi meminta peningkatan 'SLA', visibilitas stok, dan prioritas pasokan.

Paket C memberi pembayaran lebih cepat dengan penurunan harga yang lebih dalam.

Dari respons 'supplier', tim 'procurement' bisa membaca apakah pihak lawan lebih sensitif pada arus kas, beban layanan, atau kepastian volume. Persis seperti pelajaran dari Disney tadi, preferensi nyata sering baru terlihat ketika pilihan benar-benar dibuka.



Contoh 'MESO' untuk 'Sales'

Dalam konteks 'sales', 'MESO' membantu tim penjualan menjaga 'margin' tanpa terdengar kaku atau defensif. Banyak tim 'sales' merasa terpojok ketika pelanggan mulai meminta diskon. Lalu energi mereka habis untuk membela harga. Padahal, pelanggan sering kali bukan hanya meminta harga lebih rendah. Mereka sedang mencari konfigurasi yang paling sesuai dengan kebutuhan, keterbatasan anggaran, jadwal implementasi, atau tingkat dukungan yang mereka inginkan.

Karena itu, tim 'sales' perlu menawarkan beberapa konfigurasi nilai. Paket pertama bisa menekankan efisiensi biaya dengan ruang lingkup yang lebih ramping. Paket kedua bisa menjaga ruang lingkup penuh dengan jadwal standar. Paket ketiga bisa memberi dukungan prioritas, pelatihan tambahan, atau jaminan layanan tertentu dengan harga yang lebih tinggi.

Saat itulah percakapan berubah. Bukan lagi “apakah Anda mau menurunkan harga”, melainkan “hasil seperti apa yang paling Anda butuhkan”.

Untuk konteks 'tender', semangat ini tetap relevan selama dilakukan secara etis dan sesuai aturan proses. Anda bisa menunjukkan bahwa ada beberapa susunan solusi yang sama-sama kredibel dengan implikasi biaya, layanan, dan risiko yang berbeda. Ini tidak hanya membantu pelanggan berpikir lebih matang, tetapi juga menjaga martabat negosiasi. Sama seperti pada kasus Disney, solusi yang kuat biasanya bukan hasil dari satu pihak mengalah total, melainkan hasil dari penyusunan paket yang lebih tepat terhadap kebutuhan nyata.



Batas ‘Meso’: Etika dan Manipulatif

Seperti banyak teknik negosiasi lain, 'MESO' bisa menjadi alat yang sehat atau justru berubah menjadi alat manipulasi. Perbedaan utamanya ada pada integritas desain opsi.

'MESO' yang etis menghadirkan pilihan yang sungguh nyata, layak dipilih, dan dapat dipertanggungjawabkan. 'MESO' yang manipulatif justru membuat opsi palsu agar lawan terdorong ke pilihan yang sudah kita inginkan sejak awal.

Tanda pertama 'MESO' yang tidak etis adalah adanya paket umpan, yaitu satu opsi sengaja dibuat buruk agar opsi lain tampak paling rasional.

Tanda kedua adalah ruang lingkup yang kabur. Harga ditulis tegas, tetapi layanan yang menyertainya dibuat samar.

Tanda ketiga adalah tekanan psikologis yang berlebihan, seolah lawan harus cepat memilih sebelum sempat memahami implikasinya. Cara seperti ini mungkin terasa cerdas dalam jangka sangat pendek, tetapi biasanya merusak reputasi dan kepercayaan.

Di sinilah kompas 'PLUS' wajib bekerja.

Apakah opsi yang kita buat ini pantas?

Apakah sah, jelas, dan adil?

Apakah saya tetap nyaman jika isi paket ini diperiksa atasan, audit, atau publik?

Kasus Disney tadi memberi pesan yang baik: solusi yang kuat lahir dari perancangan ulang nilai secara terbuka dan realistis, bukan dari jebakan opsi.

Negosiator yang matang tidak hanya bertanya, "Bagaimana agar mereka memilih?"

Dan Ia juga bertanya, "Apakah pilihan yang saya tawarkan memang layak untuk dipilih?"

Contoh berikut ini semoga berguna untuk Anda.

Seorang manajer 'sales' sedang menegosiasikan kontrak layanan tahunan dengan klien besar. Awalnya klien hanya menekan satu hal: harga harus turun. Jika ditanggapi secara langsung, percakapan berisiko macet karena tim 'sales' juga sedang menjaga 'margin'.

Alih-alih berdebat pada satu angka, sang manajer menyusun tiga paket. Paket pertama memberi harga lebih rendah dengan ruang lingkup layanan yang lebih terbatas. Paket kedua menjaga ruang lingkup penuh dengan jadwal implementasi standar. Paket ketiga menawarkan dukungan prioritas dan pelatihan tambahan dengan harga yang tetap lebih tinggi.

Dari respons klien terlihat bahwa yang paling mereka khawatirkan sebenarnya bukan harga semata, melainkan kecepatan dukungan saat fase awal berjalan. Negosiasi pun bergeser dari debat diskon menjadi pembahasan tingkat layanan dan jadwal implementasi.

Hasil akhirnya lebih sehat: 'margin' tetap terjaga, relasi tetap baik, risiko implementasi lebih terkendali, dan reputasi kedua pihak tetap kuat karena prosesnya terasa adil.

Polanya mirip dengan pelajaran dari Disney dan Charter: jalan keluar baru muncul saat nilai dikemas dalam beberapa konfigurasi yang masuk akal.



Pembelajaran Mini dan Alat Memahami 'MESO' untuk Persiapan Negosiasi

- Tuliskan tiga variabel yang dapat Anda tukar selain harga.
- Tetapkan batas aman untuk setiap variabel sebelum rapat dimulai.
- Susun tiga paket yang berbeda fokus: efisiensi, kestabilan, atau kecepatan.
- Pastikan semua opsi sama-sama aman bagi 'margin' dan operasional Anda.
- Jelaskan perbedaan setiap paket dengan bahasa yang jernih, bukan dengan istilah kabur.
- Amati paket mana yang paling banyak ditanya oleh pihak lawan.
- Catat sinyal preferensi mereka: arus kas, layanan, mutu, atau fleksibilitas.
- Uji setiap opsi dengan empat dimensi: 'margin', relasi, risiko, dan reputasi.
- Lakukan cek 'PLUS' sebelum menyampaikan penawaran: jangan ada opsi palsu atau jebakan.
- Tutup diskusi dengan pertanyaan diagnosis: "Dari tiga opsi ini, mana yang paling mendekati kebutuhan Anda saat ini?"

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Pilih satu negosiasi yang akan Anda hadapi minggu ini, lalu susun tiga paket yang sama-sama aman bagi bisnis Anda. Setelah itu, minta satu rekan menilai apakah ketiga paket itu benar-benar berbeda makna bagi pihak lawan, atau hanya berbeda kemasan.

Pertanyaan Reflektif Kunci: Dalam negosiasi saya selama ini, apakah saya sungguh memberi pilihan yang jujur, atau saya hanya membungkus satu keinginan saya sendiri ke dalam tiga versi yang tampak berbeda?



Sample Pengurusan ISBN

SMART Procurement

PT. RICH Products Manufacturing Indonesia, Cikande



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



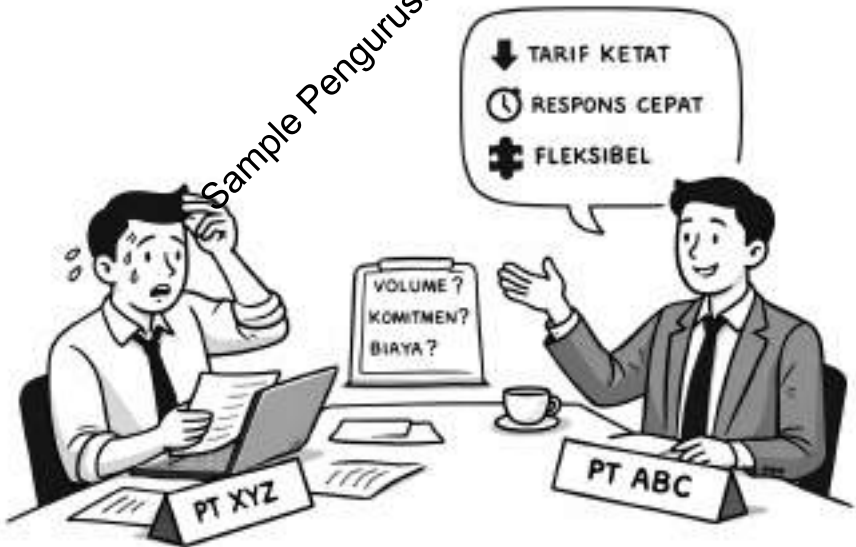
Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 13

SENI KONSESI YANG TERKENDALI



*Negosiator profesional tidak menghadiahkan konsepsi;
tetapi ia menukarnya dengan nilai yang setara.*



Kejelasan Awal Mengikis Drama di Ujung

Dalam salah satu pendampingan konsultasi kami pada tahun 2024, saya mendampingi sebuah perusahaan '3PL' di Jakarta, sebut saja PT XYZ. PT XYZ, yang sedang sangat bersemangat mengejar peluang kerja sama dengan klien besar, PT ABC. Karena ingin hubungan cepat terbangun dan kontrak segera berjalan, PT XYZ memberi banyak kelonggaran sejak awal: tarif yang ketat, respons operasional yang sangat cepat, serta fleksibilitas terhadap perubahan kebutuhan yang belum didiskusikan secara rinci. Di meja rapat, semua itu tampak seperti tanda komitmen, kesiapan melayani, dan niat baik.

Masalahnya baru terasa beberapa bulan kemudian. Permintaan layanan mulai bertambah, area kerja melebar, kebutuhan pelaporan meningkat, dan ekspektasi respons makin tinggi. Tim operasional mulai kewalahan, sementara tim keuangan melihat bahwa omzet bertambah, tetapi laba justru tertekan. Setelah ditelusuri, penyimpangannya bukan pada satu keputusan besar, melainkan pada banyak konsesi kecil yang diberikan tanpa batas 'scope' yang jelas, tanpa mekanisme perubahan yang tegas, dan tanpa pertukaran nilai yang sepadan.

Seharusnya, setiap kelonggaran sejak awal ditukar dengan sesuatu yang jelas: komitmen volume, durasi kontrak, kepastian 'forecast', atau penyesuaian biaya bila kebutuhan berubah. Konsesi tidak salah. Namun, konsesi yang tidak dicatat, tidak dihitung dampaknya, dan tidak diuji terhadap risiko akan mudah berubah menjadi kebocoran 'margin'.

Dari situlah saya belajar bahwa dalam negosiasi yang sehat, konsesi boleh diberikan, tetapi harus selalu terkendali.

Jadi konsesi adalah bagian normal dari negosiasi. Tidak ada negosiasi serius tanpa penyesuaian. Yang berbahaya bukan konsesinya, melainkan cara memberikannya. Dalam kasus PT XYZ, niat menjaga relasi dengan PT ABC justru berubah menjadi tekanan internal karena terlalu banyak ruang dibuka tanpa batas yang tegas.

Hubungan tampak aman di permukaan, tetapi 'margin' bocor, risiko operasional membesar, dan reputasi profesional mulai terancam karena janji yang dibuat semakin sulit dieksekusi secara konsisten.

Bahasan dalam bagian ini saya rasa penting penting untuk pembaca karena situasi seperti PT XYZ sangat dekat dengan realitas banyak profesional.

Di ruang rapat, konsesi kecil sering terasa wajar. Namun, bila dibiarkan tanpa desain, dampaknya bisa merusak empat dimensi sekaligus: 'margin', 'relationship', risiko, dan reputasi. Bab ini akan membantu pembaca tetap manusiawi tanpa menjadi lemah, tetap menjaga relasi tanpa mengorbankan disiplin bisnis, dan tetap bisa berkata ya atau tidak dengan cara yang profesional, terukur, dan selaras dengan kompas 'PLUS'.



Mengapa Konsesi Sering Merusak 'Margin' Tanpa Disadari

Kebocoran 'margin' jarang dimulai dari proposal awal. Ia lebih sering muncul setelah proposal dikirim, ketika percakapan masuk ke area revisi kecil, permintaan tambahan, dan penyesuaian yang tampaknya sepele. Inilah yang terjadi pada PT XYZ.

Mereka tidak langsung membuat satu keputusan yang buruk. Yang mereka lakukan adalah membuka sedikit ruang demi sedikit: tarif yang ketat, respons cepat, fleksibilitas tambahan, dan toleransi terhadap perubahan kebutuhan. Masing-masing terlihat kecil. Namun, saat dikumpulkan, semuanya membuat beban yang jauh lebih mahal daripada yang terdapat di awal.

Perbedaan utamanya ada pada niat dan desain. Konsesi yang direncanakan adalah bagian dari strategi. Kita tahu apa yang bisa dibuka, apa biayanya, dan apa yang ingin kita dapatkan sebagai balasan. Sebaliknya, konsesi yang reaktif lahir dari rasa tidak enak, tekanan suasana, atau keinginan menyenangkan lawan bicara.

Dalam kasus PT XYZ, kelonggaran kepada PT ABC lebih banyak lahir dari keinginan menjaga hubungan cepat hangat, bukan dari desain pertukaran yang matang. Akibatnya, konsesi yang tampak ringan di awal berubah menjadi tekanan yang mahal di belakang.

Inilah pelajaran yang perlu diingat. Dalam arena 'procurement', percepatan pembayaran tanpa imbal balik harga atau kapasitas bisa menjadi biaya tersembunyi.

Dalam arena 'sales', tambahan layanan “sedikit saja” bisa berubah menjadi kewajiban diam-diam yang menggerus keuntungan. Dalam negosiasi internal, kalimat “ya sudahlah, yang penting cepat beres” sering menjadi pintu masuk masalah eksekusi. Konsesi yang tidak dicatat akan terasa kecil hari ini, tetapi tagihannya sering muncul besok.



Prinsip Utama: 'Give Only if You Get'

Prinsip paling sehat dalam memberi konsesi adalah sederhana, tetapi sangat kuat: 'give only if you get'. Artinya, setiap hal yang kita buka harus ditukar dengan sesuatu yang bernilai. Konsesi bukan hadiah.

Konsesi adalah alat tukar.

Seandainya PT XYZ memegang prinsip ini sejak awal, maka setiap ruang yang dibuka untuk PT ABC seharusnya diimbangi oleh sesuatu yang jelas, misalnya komitmen volume minimum, kepastian durasi kontrak, kejelasan 'forecast', atau penyesuaian tarif bila kebutuhan operasional berkembang.

Mengapa prinsip ini penting?

Karena tanpa prinsip ini, kita cenderung memberi berdasarkan tekanan, bukan berdasarkan nilai. Lawan bicara meminta diskon, kita beri. Mereka meminta kelonggaran 'term', kita buka. Mereka meminta tambahan 'scope', kita iyaikan.

Semua itu bisa saja dilakukan, tetapi pertanyaannya selalu sama: apa yang kita dapatkan kembali? Balasan tidak harus selalu uang. Balasan bisa berupa komitmen volume, durasi kontrak yang lebih panjang, percepatan keputusan, pengurangan risiko, penyesuaian 'scope', atau penguatan 'SLA'.

Bahasa yang dipakai juga penting. Kalimat seperti, "Jika kami membuka ruang di biaya, kami perlu melihat kepastian volume dan batas layanan agar perubahan ini tetap sehat untuk kedua pihak," jauh lebih kuat daripada sekadar berkata, "Baik, kami coba bantu." Kalimat pertama menunjukkan profesionalisme.

Kalimat kedua sering dibaca sebagai kelemahan. Negosiator yang matang bukan pelit memberi. Ia justru paham bahwa pertukaran yang sehat menjaga 'fairness' dan membuat relasi lebih tahan lama.



Kecil Menuju Sedang, Lalu Besar

Selain tahu apa yang bisa ditukar, kita juga perlu tahu kapan dan dalam urutan apa konsesi diberikan. Inilah pentingnya 'sequencing'. Banyak negosiasi melemah bukan karena pihaknya tidak cerdas, melainkan karena konsesi terlalu besar dikeluarkan terlalu awal. Begitu ruang terbaik dibuka di depan, posisi tawar cepat turun. Lawan bicara belajar bahwa tekanan mereka efektif, dan kita kehilangan alat untuk mengelola ritme pembicaraan.

Dalam kasus PT XYZ, salah satu kelemahannya adalah terlalu banyak ruang dibuka sejak awal. Tarif sudah ketat. Respons operasional juga dipercepat. Fleksibilitas terhadap perubahan kebutuhan pun sudah diberi. Artinya, sebelum kerja sama berjalan stabil, terlalu banyak nilai sudah diserahkan. Jika sejak awal PT XYZ menerapkan 'sequencing' yang baik, mereka semestinya memulai dari konsesi yang biayanya kecil bagi mereka, tetapi terasa berarti bagi PT ABC, lalu membuka ruang berikutnya hanya jika ada balasan nyata. Dengan cara itu, ritme negosiasi tetap terjaga dan ruang gerak tidak cepat habis.

Prinsip praktisnya begini: mulailah dari konsesi yang murah bagi kita, tetapi terasa penting bagi pihak lawan. Lalu, pastikan setiap langkah berikutnya makin selektif dan makin kecil.

Pesan psikologisnya jelas: ruang yang tersedia tidak tak terbatas.

Dalam 'sales', jangan langsung memotong harga di awal. Mulailah dari penyesuaian jadwal atau struktur paket. Dalam 'procurement', jangan buru-buru menekan harga final. Mulailah dari pembahasan volume, visibilitas kebutuhan, atau mekanisme evaluasi. Ritme yang baik membuat negosiasi terasa dewasa, bukan reaktif.



Konsesi Non-Harga yang Lebih Aman untuk Bisnis

Salah satu kesalahan paling umum dalam negosiasi adalah mengira bahwa konsesi identik dengan harga. Padahal, harga hanyalah satu dari banyak variabel.

Bahkan, dalam banyak kasus, konsesi terbaik justru bukan di harga, melainkan di variabel lain yang lebih cerdas dan lebih aman bagi bisnis.

Ketika percakapan hanya terjebak pada angka, ruang kreatif menjadi sempit. Ketika percakapan dipindah ke unsur nilai, pilihan menjadi jauh lebih luas.

Kasus PT XYZ menunjukkan hal ini dengan jelas.

Yang paling menekan bukan hanya tarif yang ketat, tetapi juga kombinasi konsesi non-harga yang tidak dijaga dengan disiplin: respons sangat cepat, fleksibilitas kebutuhan, tambahan pelaporan, dan perluasan area layanan.

Justru karena area non-harga ini tidak didefinisikan dengan tegas, beban operasional menjadi semakin berat.

Artinya, menjaga 'margin' bukan hanya soal bertahan di angka. Menjaga 'margin' juga berarti menjaga variabel non-harga agar tidak berkembang liar.

Ada banyak area non-harga yang bisa dijadikan bahan tukar: 'term' pembayaran, volume, 'SLA', jadwal pengiriman, prioritas kapasitas, durasi kontrak, batas 'scope', mekanisme perubahan ('change control'), sampai 'bundling' layanan.

Pada kasus seperti PT XYZ, misalnya, harga boleh saja kompetitif, tetapi harus diimbangi dengan batas area layanan yang jelas, waktu respons yang realistis, format pelaporan yang terdefinisi, dan prosedur perubahan yang formal. Di sinilah koneksi dengan bab 'MESO' menjadi kuat. Kita bukan sedang keras kepala mempertahankan angka. Kita sedang memindahkan percakapan ke variabel yang memberi 'value' lebih cerdas.

Cara Meminta Konsesi Balik Tanpa Merusak Relasi

Banyak orang sebenarnya paham bahwa konsesi harus ditukar. Masalahnya, mereka tidak nyaman saat harus meminta balasan. Mereka takut terdengar transaksional, takut dianggap pelit, atau takut merusak suasana. Padahal, meminta konsesi balik bukan tindakan kasar. Yang membuatnya terasa kasar adalah cara penyampaiannya. Jika dilakukan dengan bahasa yang tepat, permintaan balasan justru menunjukkan bahwa kita serius menjaga kemitraan secara sehat.

PT XYZ, misalnya, tampaknya terlalu fokus menjaga suasana nyaman dengan PT ABC. Akibatnya, ruang yang dibuka tidak selalu diikuti permintaan penyeimbang yang jelas. Padahal, mereka bisa saja menggunakan bahasa yang tetap hangat, tetapi tegas.

Misalnya: "Kami terbuka mendukung kebutuhan respons yang lebih cepat. Namun, agar operasional tetap sehat untuk kedua pihak, kami perlu menyepakati batas area layanan, tingkat volume, dan mekanisme biaya jika ada perubahan kebutuhan." Kalimat seperti ini tidak merusak relasi. Nah, dari sini justru kalimat seperti ini menumbuhkan penghormatan.

Struktur yang sederhana bisa membantu.

Pertama, akui kebutuhan pihak lawan.

Kedua, tunjukkan bahwa ada ruang yang mungkin bisa dibuka.

Ketiga, kaitkan ruang itu dengan penyeimbang yang wajar.

Keempat, tutup dengan bahasa kemitraan. Perlu dibedakan dengan jelas antara meminta balasan dan memeras.

Meminta balasan artinya menjaga 'fairness'.

Memeras artinya menciptakan tekanan yang tidak proporsional. Relasi yang baik bukan relasi yang satu pihak terus mengalah. Relasi yang baik adalah relasi yang saling menghormati batas dan nilai.



Cara Menolak Tanpa Memutus Hubungan

Salah satu tanda kedewasaan negosiator adalah kemampuan berkata tidak tanpa membuat lawan bicara merasa direndahkan. Banyak orang gagal di titik ini. Mereka menolak terlalu tajam sehingga relasi retak, atau terlalu lunak sehingga sebenarnya tidak benar-benar menolak.

Akibatnya, pesan menjadi kabur, ekspektasi menjadi liar, dan masalah hanya ditunda.

Bila PT XYZ sejak awal lebih disiplin dalam menolak sebagian permintaan PT ABC, kondisi di lapangan mungkin akan lebih sehat. Bukan berarti mereka harus kaku atau mematikan peluang. Yang dibutuhkan adalah kemampuan menolak permintaan yang belum siap dieksekusi, sambil tetap membuka ruang alternatif yang lebih realistis. Misalnya: "Untuk kebutuhan respons di luar cakupan awal, kami belum bisa menyetuikannya dalam struktur yang sekarang, karena risikonya terlalu besar di kapasitas dan mutu layanan. Namun kami masih bisa membahas opsi tambahan armada, penyesuaian 'scope', atau mekanisme biaya yang baru."

Cara yang lebih sehat adalah memisahkan orang dari permintaannya. Hormati orangnya, tetapi uji permintaannya secara objektif. Mulailah dengan pengakuan atau penghargaan. Setelah itu, sampaikan batas dengan alasan bisnis yang jelas. Lalu, buka jalur alternatif yang masih mungkin dibahas.

Menolak secara elegan melindungi dua hal sekaligus: martabat relasi dan martabat profesional. Bila kita terus berkata ya pada hal-hal yang sebenarnya tidak sehat, kita mungkin disukai sesaat, tetapi tidak dihormati. Sebaliknya, ketika kita berkata tidak dengan alasan yang objektif dan menawarkan opsi lain, lawan bicara belajar bahwa kita bukan pihak yang kaku, melainkan pihak yang disiplin.



Konsesi yang Terlihat Wajar Hari Ini Bisa Jadi Masalah Besok

Tidak semua konsesi yang bisa dilakukan layak untuk dilakukan. Ada area abu-abu yang sering muncul dalam negosiasi: membocorkan informasi sensitif agar lawan bicara cepat setuju, memberi janji yang belum mendapat persetujuan internal, menyetujui syarat yang belum diuji kemampuan eksekusinya, atau membuka kelonggaran yang mungkin tampak kecil, tetapi tidak akan tahan audit. Di sinilah kompas 'PLUS' harus masuk sebagai pengaman.

Kasus PT XYZ juga memberi pelajaran penting di sini. Keinginan melayani PT ABC adalah hal yang baik. Namun, bila sebuah perusahaan menjanjikan fleksibilitas yang belum diuji oleh operasi, menerima perubahan kebutuhan tanpa mekanisme formal, atau membuka ruang yang tidak punya persetujuan internal yang kuat, maka keputusan itu bukan lagi sekadar kelonggaran komersial. Ia sudah masuk ke area risiko tata kelola. Hari ini mungkin terasa pragmatis. Besok bisa menjadi sumber konflik, komplain, bahkan masalah reputasi karena janji yang dibuat ternyata tidak tahan eksekusi.

Uji pertama adalah kebijakan. Apakah konsesi ini selaras dengan aturan internal atau justru melanggarnya? Uji kedua adalah legalitas dan keadilan. Apakah langkah ini aman secara hukum dan tetap adil bagi kedua pihak? Uji ketiga adalah keterbukaan. Apakah kita tetap nyaman jika keputusan ini diketahui atasan, auditor, atau publik? Uji keempat adalah keberlanjutan.

Apakah keputusan ini menjaga martabat, kepercayaan, dan masa depan relasi, atau justru menyimpan bom waktu? Jika satu saja dari uji itu gagal, kita perlu berhenti sejenak. Profesionalisme bukan hanya soal piawai menukar nilai. Profesionalisme juga soal tahu batas yang tidak boleh diseberangi.

Satu contoh ini bisa memberikan gambaran kepada pembaca tentang pentingnya memahami isi bab ini.

Bayangkan jika pada saat negosiasi awal PT ABC meminta tiga hal sekaligus kepada PT XYZ: tarif yang lebih ketat, waktu respons yang lebih cepat, dan fleksibilitas untuk perubahan kebutuhan di lapangan. Jika PT XYZ langsung mengiyakan semuanya, kontrak mungkin memang cepat berjalan, tetapi tekanan operasional akan muncul cepat dan 'margin' akan tergerus pelan-pelan.

Negosiator yang lebih disiplin tidak akan langsung menolak, tetapi juga tidak akan langsung menyerahkan semuanya. Ia akan memindahkan percakapan ke struktur pertukaran. Ia bisa berkata bahwa penyesuaian tarif dapat dibahas jika ada komitmen volume tertentu. Ia bisa membuka respons yang lebih cepat jika area layanan diperjelas dan pola permintaan lebih stabil. Ia juga bisa menerima kemungkinan perubahan kebutuhan, tetapi hanya jika ada mekanisme 'change control' dan penyesuaian biaya yang disepakati. Hasilnya, hubungan tetap hangat, tetapi kualitas 'deal' menjadi lebih sehat. 'Margin' lebih aman, 'relationship' tetap baik, risiko eksekusi menurun, dan reputasi profesional lebih terjaga.



Contoh 'Concession Log' Sederhana

Pembaca bisa menggunakan catatan kecil ini pada setiap kali ada permintaan penyesuaian dalam negosiasi:

- Isu apa yang sedang dinegosiasikan?
- Permintaan pihak lawan sebenarnya apa?
- Konsesi apa yang diminta dari kita?
- Berapa biaya atau dampaknya terhadap 'margin', waktu, kapasitas, atau mutu?
- Risiko apa yang muncul jika disetujui?
- Risiko apa yang muncul jika ditolak?
- Apa balasan yang harus diminta sebagai penyeimbang?
- Siapa pihak internal yang harus menyetujui?
- Apakah keputusan ini lolos uji 'PLUS'?
- Apakah semua ini sudah dicatat, bukan hanya diingat?

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Selama tujuh hari, catat semua permintaan konsesi sekecil apa pun yang muncul dalam rapat, percakapan, atau negosiasi. Untuk setiap permintaan, tulis tiga hal: apa yang diminta, apa biayanya bagi Anda, dan apa yang Anda minta sebagai balasan. Di akhir minggu, lihat pola Anda: apakah Anda sedang menukar nilai, atau sedang menghadiahkan 'margin'?

Pertanyaan Reflektif Kunci: Dalam negosiasi saya selama ini, berapa banyak keputusan yang saya beri label “demi hubungan baik”, padahal sebenarnya itu hanya bentuk ketidaknyamanan saya untuk meminta pertukaran yang adil?



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 14

TAKTIK LAPANGAN DAN PROTEKSI DIRI



*Kesepakatan yang kuat lahir dua kali:
pertama saat diputuskan,
kedua saat dijaga dalam pelaksanaan.*



Satu Suara Mulai dari Dalam

Saya masih ingat satu sesi ketika saya 'mentoring' program 'Negotiation Skills' di sebuah perusahaan kimia di wilayah Jawa Barat. Sejak awal saya sudah merasa sesi ini tidak akan ringan. Persiapan negosiasi yang benar memang mengurus pikiran dan emosi. Ia memaksa orang untuk tidak sekadar bicara tentang target, tetapi juga memeriksa batas keputusan, risiko, kepentingan, dan kesiapan organisasi menghadapi konsekuensi. Di atas kertas, semua tampak masuk akal. Namun begitu masuk ke simulasi, manusia yang ada di balik jabatan mulai terlihat lebih jujur.

Yang menarik, sekilas menggelitik, adalah saat mereka masuk ke sesi 'role play'. Mereka ribut. Bukan ribut kecil yang sebentar lalu reda. Mereka benar-benar terpancing. Suara meninggi. Ekspresi berubah. Beberapa mulai bertahan di posisinya masing-masing. Di situlah saya justru melihat sesuatu yang penting: konflik yang muncul di ruangan itu belum tentu buruk. Kadang konflik adalah tanda bahwa orang-orang mulai jujur pada apa yang mereka pikirkan, apa yang mereka takutkan, dan apa yang mereka anggap paling penting.

Salah satu peserta berkata, "Kita tidak bisa terus menuruti permintaan itu. Kalau semua diiyakan, 'margin' kita habis." "Bukan soal mengiyakan semuanya," Ria menjawab dengan ketus sambil berdiri sedikit condong ke depan seperti menantang. Nadanya tinggi, tajam, dan jelas menunjukkan bahwa egonya seperti kena senggol. "Saya bicara soal peluang.

Kalau kita terlalu lama berputar di analisis, pelanggan keburu ambil keputusan ke pihak lain.” Peserta lain menyela, “Peluang penting, tapi kalau spesifikasi belum aman lalu ada masalah mutu, siapa yang akan bertanggung jawab?” “Jangan selalu pakai alasan risiko untuk memperlambat keputusan. Di lapangan, kita butuh gerak cepat,” seseorang rekan yang di seberang menimpali lagi.

Ruangan mendadak terasa penuh. Bukan karena jumlah orangnya, tetapi karena setiap kalimat membawa beban kepentingan, tekanan, dan keinginan untuk menang. Pada titik seperti itu, banyak fasilitator mungkin tergoda untuk segera menenangkan suasana, memotong debat, lalu memaksa semua orang cepat sepakat. Namun saya justru belajar bahwa tidak semua konflik harus dipadamkan secepat mungkin.

Ada konflik yang memang harus dihentikan karena sudah berubah menjadi serangan personal. Tetapi ada juga konflik yang justru perlu dikenali, dipahami, lalu diarahkan. Dalam 'brainstorming', diskusi strategi, atau tukar gagasan, perbedaan itu wajar. Bahkan sehat.

Yang berbahaya bukan perbedaannya, melainkan ketika perbedaan itu dibiarkan liar atau justru disapu diam-diam ke bawah karpet.

Saya melihat dengan jelas bahwa ketika titik konflik diletakkan pada tempat yang benar dan pada saat yang benar, hasilnya justru baik. Tim menjadi lebih jernih. Argumen yang tadinya emosional berubah menjadi pembahasan tentang data, batas keputusan, risiko, dan prioritas.

Orang-orang yang semula tampak saling berhadapan perlahan sadar bahwa mereka sebenarnya bukan musuh. Mereka hanya membawa kompas yang berbeda. Ada yang mengejar kecepatan memenangkan peluang. Ada yang menjaga 'margin'. Ada yang memikirkan risiko 'compliance' dan dampak eksekusi.

Jika kompas-kompas itu tidak dipertemukan dengan benar, organisasi akan tampak sepakat di depan, tetapi retak di belakang.

Negosiasi 'role play' itu berjalan hampir dua jam. Semua bicara, tetapi belum benar-benar bicara tentang hal yang sama. Ketika sesi selesai, keputusan memang tampak ada. Namun satu hari kemudian, pesan-pesan mulai beredar. Ada yang meminta revisi. Ada yang merasa belum sepakat. Ada yang bilang, "Saya kira itu belum final."

Di titik itu, masalahnya bukan lagi negosiasi dengan pihak luar. Masalah sesungguhnya ada di dalam. Dari situlah lahir pelajaran penting yang menjadi jantung bab ini: banyak 'deal' gagal bukan karena lawan bicara terlalu keras, melainkan karena tim sendiri belum datang dengan suara yang utuh. Lalu, jika masalah utamanya ada di dalam, bagaimana cara membangun keselarasan internal tanpa mematikan perbedaan yang justru dibutuhkan untuk menghasilkan keputusan yang matang?

Dalam praktik bisnis, kegagalan 'deal' sering kali tidak lahir dari meja negosiasi eksternal, tetapi dari dua sumber yang lebih sunyi: keselarasan internal yang lemah dan pagar pelaksanaan yang tidak rapi.

Tim merasa sudah sepakat, padahal definisi “sepakat” berbeda-beda. Janji sudah terucap, tetapi siapa yang memutuskan apa belum jelas. Kontrak sudah ditandatangani, tetapi ritme 'review', ukuran kinerja, dan jalur perubahan belum disepakati. Akibatnya, sesuatu yang semula tampak seperti kemenangan perlahan berubah menjadi koreksi, keluhan, dan saling menyalahkan.

Dampaknya tidak kecil. 'Margin' bisa bocor karena konsesi berubah-ubah. Relasi bisa retak karena organisasi terlihat tidak konsisten. Risiko membesar karena keputusan dibuat tanpa pemilik yang jelas. Reputasi ikut tertekan karena pihak luar melihat tim tidak solid. Itulah sebabnya bab ini penting.

Negosiator yang dewasa tidak hanya memikirkan cara menang di meja. Ia juga memikirkan cara menyatukan suara di dalam, menjaga keputusan tetap sehat saat dijalankan, dan memastikan konflik yang muncul sesudah 'deal' tidak berubah menjadi drama baru.



Drama Internal Ini Paling Sering Terjadi

Kalau kita kembali ke cerita pembuka, inti keributan di ruangan itu sebenarnya sederhana: tiap orang merasa sedang membela hal yang benar. Ria bicara tentang peluang. Rekannya bicara tentang 'margin'. Yang lain bicara tentang mutu, risiko, atau kecepatan eksekusi.

Tidak ada yang otomatis salah. Yang ada hanyalah kompas yang berbeda. Inilah sumber drama internal yang paling sering terjadi dalam negosiasi: perbedaan fungsi melahirkan perbedaan cara melihat risiko, nilai, dan urgensi.

Tim 'sales' biasanya lebih dekat pada momentum pasar, target, dan kebutuhan menjaga peluang. Tim keuangan lebih sensitif pada kualitas laba, arus kas, dan dampak 'payment term'. Tim 'procurement' menjaga efisiensi, kesinambungan pasok, dan struktur biaya. Tim operasi berpikir tentang kapasitas, stabilitas proses, dan kelancaran pelaksanaan. Tim mutu menjaga standar, konsistensi hasil, dan risiko 'compliance'. Semua kompas itu sah. Masalah muncul ketika organisasi tidak menyediakan forum yang cukup jernih untuk menyatukan semuanya sebelum berbicara ke luar.

Sebab itu, konflik internal tidak selalu berarti orang-orang sulit bekerja sama. Sering kali justru sebaliknya. Konflik muncul karena setiap fungsi sedang menjalankan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh. Yang perlu dibenahi bukan semangatnya, melainkan cara mempertemukan tanggung jawab tersebut. Jika tidak, negosiasi eksternal akan menjadi seperti lari estafet dengan baton yang jatuh di tengah jalan. Di depan, tim tampak percaya diri. Di belakang, organisasi saling mengoreksi. Dari sudut pandang pihak luar, itu terlihat seperti kelemahan, kebingungan, atau bahkan ketidakjujuran. Padahal akar masalahnya adalah internal belum benar-benar menyepakati definisi 'deal' yang benar.



Protokol Beda Pendapat yang Menyelamatkan 'DEAL'

Cerita pembuka tadi menunjukkan satu hal yang sangat penting: konflik tidak selalu musuh. Yang berbahaya bukan keberadaan konflik, melainkan salah kelola konflik. Di banyak organisasi, konflik biasanya jatuh ke dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah konflik liar.

Rapat panas, orang saling serang, keputusan lahir dari tekanan, dan yang paling keras suaranya seolah paling benar.

Ekstrem kedua adalah damai palsu. Semua mengangguk di ruangan, tetapi setelah rapat selesai mulai muncul sabotase halus, keberatan diisn-diam, atau revisi terlambat. Konflik liar merusak martabat.

Damai palsu merusak kejelasan. Keduanya sama-sama mahal.



Di sinilah 'RIGHT CONFLICT' menjadi penting. Ini bukan slogan moral. Ini adalah protokol kerja. Intinya sederhana: kita boleh tidak sepakat, tetapi tetap fokus pada masalah, bukan menyerang manusia. Debat boleh keras pada isu, tetapi harus lembut pada orang. Asumsi boleh ditantang. Data boleh diuji. Opsi boleh dibedah.

Namun pribadi tidak boleh dipermalukan, fungsi lain tidak boleh diremehkan, dan rapat tidak boleh berubah menjadi panggung ego. Prinsip ini sejalan dengan fondasi negosiasi dewasa dalam buku ini: pisahkan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, ciptakan opsi, dan kembali ke kriteria objektif saat tensi naik.

Dalam praktiknya, 'RIGHT CONFLICT' menyelamatkan 'deal' karena membuat keputusan diuji oleh pertanyaan yang benar, data yang benar, dan batas yang benar. Jika ada dorongan mengambil jalan pintas, di titik itu tim perlu berhenti sejenak dan menyalakan kompas 'PLUS'.

Sebab ada keputusan yang terlihat cepat hari ini, tetapi mahal besok pagi.

Profesionalisme bukan kemampuan memaksa rapat cepat selesai. Profesionalisme adalah kemampuan menjaga agar kecepatan tidak membunuh kualitas keputusan dan integritas jangka panjang.

Ada dua pola konflik yang sering muncul.

Pertama adalah pertarungan yang keliru. Dalam situasi ini, diskusi berubah menjadi adu posisi. Orang saling mempertahankan argumen, nada suara meninggi, dan fokus bergeser dari masalah ke ego pribadi atau kepentingan fungsi.

Hasilnya jarang menghasilkan keputusan yang matang. Yang muncul justru ketegangan, sikap defensif, dan keputusan yang lahir karena tekanan.

Kedua adalah pertarungan yang tepat, atau 'RIGHT CONFLICT'. Pada pola ini, perbedaan tetap muncul, bahkan bisa sangat tajam, tetapi diarahkan pada substansi persoalan. Orang boleh tidak sepakat, tetapi tetap menjaga martabat pihak lain. Argumen diuji dengan data, asumsi ditantang dengan pertanyaan, dan opsi dibahas dengan terbuka.

Fokusnya bukan memenangkan perdebatan, melainkan memperbaiki kualitas keputusan.

Konflik yang dikelola dengan benar justru membantu tim melihat risiko yang sebelumnya tidak terlihat, memperjelas batas keputusan, dan memperkuat kesepakatan sebelum dibawa keluar organisasi.

Alasannya, negosiator profesional tidak berusaha menghindari konflik sama sekali. Ia belajar menempatkan konflik pada tempat yang benar, dengan cara yang benar, dan pada waktu yang tepat.

Dengan pendekatan seperti ini, konflik tidak lagi menjadi sumber kerusakan hubungan, melainkan menjadi alat untuk membangun keputusan yang lebih matang dan lebih dapat dijalankan.



Peta 'Stakeholder' untuk Negosiasi Internal

Kalau dalam cerita pembuka semua orang bicara keras, pertanyaan berikutnya adalah: siapa sebenarnya yang perlu diyakinkan, siapa yang berwenang memutuskan, dan siapa yang akan menanggung akibat keputusan? Di sinilah peta 'stakeholder' berbasis 'power-interest' menjadi alat yang sangat membantu.

Tujuannya bukan untuk bermain politik.

Tujuannya adalah menciptakan kejernihan. Siapa pengambil keputusan?

Siapa 'veto player'?

Siapa pemberi pengaruh?

Siapa pihak yang harus dilibatkan lebih awal karena dampak eksekusinya paling besar?

Banyak rapat internal menjadi melelahkan karena semua suara diperlakukan sama, padahal bobot keputusan dan dampak pelaksanaannya berbeda. Ada orang yang sangat vokal, tetapi kewenangan formalnya terbatas. Ada orang yang terlihat diam, tetapi satu catatannya bisa menghentikan seluruh 'deal'. Jika tim tidak memetakan ini sejak awal, energi rapat habis untuk mengelola kebisingan, bukan memperjelas keputusan.

Peta 'stakeholder' membantu tim membedakan antara siapa yang perlu diberi data, siapa yang perlu diberi konteks, siapa yang perlu diberi ruang bicara, dan siapa yang perlu diberi kewenangan untuk memutuskan.

Yang juga penting, istilah “mengamankan komitmen” harus dijaga tetap etis. Dalam konteks profesional, itu bukan berarti memanipulasi orang. Itu berarti memastikan setiap pihak paham apa risikonya, apa batasnya, dan apa konsekuensinya. Orang yang tidak paham cenderung menolak. Orang yang merasa diabaikan cenderung melawan diam-diam. Orang yang dilibatkan dengan benar justru lebih siap bertanggung jawab ketika keputusan harus dijalankan.



Lima Langkah Menjaga Kesehatan 'DEAL' pada Fase Eksekusi

Banyak orang mengira pekerjaan selesai ketika kontrak ditandatangani. Padahal justru di situlah kualitas sebuah keputusan mulai diuji. 'Deal' yang tampak kuat di meja negosiasi bisa melemah ketika memasuki fase eksekusi jika organisasi tidak disiplin menjaga pelaksanaannya.

Pengalaman di berbagai organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sebenarnya tidak selalu bergantung pada sistem yang rumit. Justru sering ditentukan oleh beberapa praktik sederhana yang dijalankan secara konsisten.

Pertama, klarifikasi kesepakatan. Pastikan semua pihak memahami hal yang sama tentang apa yang telah disetujui.

Perjelas ruang lingkup kerja, ukuran keberhasilan, tanggung jawab masing-masing pihak, dan batas keputusan. Banyak konflik muncul bukan karena niat buruk, melainkan karena tafsir yang berbeda terhadap kesepakatan.

Kedua, tetapkan pemilik tanggung jawab. Setiap bagian dari kesepakatan harus memiliki penanggung jawab yang jelas. Tanpa akuntabilitas, kesepakatan mudah berubah menjadi komitmen yang kabur. Ketika pemilik tugas jelas, eksekusi menjadi lebih disiplin dan potensi saling menyalahkan dapat dihindari.

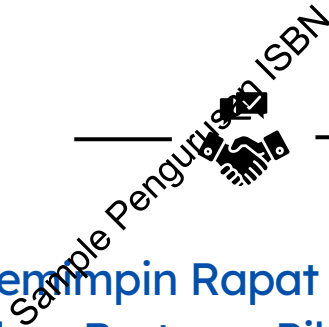
Ketiga, jaga komunikasi terbuka. Hubungan kerja yang sehat membutuhkan komunikasi yang aktif dan transparan. Masalah kecil yang dibicarakan lebih awal biasanya jauh lebih mudah diselesaikan daripada masalah besar yang didiamkan terlalu lama.

Keempat, kelola perubahan dengan mekanisme yang jelas. Realitas bisnis selalu bergerak. Volume berubah, jadwal bergeser, atau biaya meningkat. Tanpa mekanisme 'change control', setiap perubahan kecil dapat memicu negosiasi ulang. Dengan proses perubahan yang jelas, fleksibilitas tetap terjaga tanpa menciptakan kekacauan.

Kelima, lakukan 'review' berkala. Kesepakatan yang kuat selalu memiliki ritme evaluasi. Pantau 'KPI' utama, lakukan pertemuan tinjauan secara berkala, dan koreksi penyimpangan sejak dini. Tujuannya bukan mencari kesalahan, melainkan menjaga agar kesepakatan tetap memberikan nilai bagi kedua pihak.

Kelima langkah ini sederhana, tetapi sangat menentukan. Ketika klarifikasi, akuntabilitas, komunikasi, pengelolaan perubahan, dan evaluasi dijalankan dengan disiplin, kesepakatan tidak berhenti sebagai dokumen. Ia benar-benar hidup dalam praktik kerja sehari-hari.

Di titik inilah kedewasaan seorang negosiator terlihat. Ia tidak hanya mampu mencapai kesepakatan, tetapi juga mampu menjaga agar kesepakatan itu tetap sehat ketika dijalankan.



Cara Memimpin Rapat 'DEAL Internal' Sebelum Bertemu Pihak Eksternal

Setelah konflik dikenali dan 'stakeholder' dipetakan, langkah berikutnya adalah memimpin rapat internal dengan cara yang benar. Rapat 'deal' internal bukan forum adu pintar, apalagi ajang menang mulut. Ia harus dipimpin sebagai forum penyalarsan keputusan.

Oleh sebab itu, saya menyarankan struktur yang sederhana tetapi disiplin. Mulailah dari hasil yang ingin dicapai. Lalu tetapkan batas keputusan. Setelah itu, identifikasi risiko utama. Berikutnya, susun opsi 'trade-off'. Terakhir, sepakati jalur eskalasi jika ada isu yang tidak bisa diputus di ruangan.

Kalau struktur ini dipakai, cerita seperti di pembuka akan berubah warna. Ria tidak lagi sekadar membela peluang.

Ria dipaksa menjelaskan peluang yang mana, dampaknya apa, dan sampai batas mana urgensi itu layak dibeli dengan risiko. Rekannya yang menjaga 'margin' juga tidak cukup hanya berkata tidak. Ia perlu menunjukkan batas aman yang rasional dan dampak finansialnya. Tim mutu tidak cukup hanya melempar risiko. Ia perlu menjelaskan risiko mana yang kritis, mana yang bisa dikelola, dan apa syarat pengamannya. Dengan begitu, rapat tidak lagi bergerak dari ego ke ego, tetapi dari data ke keputusan.

Di tahap ini, fasilitator memegang peran sangat penting. Fasilitator bukan orang yang paling banyak bicara. Ia adalah penjaga kualitas proses. Saat diskusi melebar, ia mengembalikan tim ke data. Saat perbedaan mulai berubah menjadi serangan personal, ia mengembalikan tim ke kepentingan. Saat rapat macet, ia mengembalikan tim ke kriteria objektif. Inilah cara 'RIGHT CONFLICT' dioperasionalkan secara nyata. Rapat yang baik pada akhirnya harus menghasilkan tiga keluaran: definisi 'deal' yang disepakati bersama, batas yang tidak boleh dilanggar, dan narasi tunggal yang akan dibawa ke pihak luar.



Siapa Memutus Apa, Berdasarkan Kriteria Apa?

Salah satu alasan mengapa konflik dalam cerita pembuka terus memanjang adalah karena otoritas belum benar-benar jelas.

Semua bicara, tetapi belum tentu semua berhak memutuskan. Inilah penyakit klasik dalam negosiasi internal. Semua hadir, tetapi tidak jelas siapa memutuskan apa. Akibatnya, keputusan terlihat final di ruang rapat, lalu berubah setelah dibawa keluar. Perubahan seperti ini sangat mahal. Ia merusak kredibilitas tim, memperlemah posisi tawar, dan membuat pihak luar kehilangan rasa hormat.

Karena itu, mekanisme keputusan harus dirancang dengan terang. Siapa pemilik keputusan untuk harga dan 'term'? Siapa pemilik keputusan untuk spesifikasi dan mutu? Siapa yang memutuskan risiko pasok? Siapa yang menilai kapasitas pelaksanaan? Kapan sebuah isu boleh diselesaikan di level operasional, dan kapan wajib naik ke manajemen? Pertanyaan-pertanyaan seperti ini memang terdengar administratif, tetapi sebenarnya sangat strategis. Tanpa kejelasan itu, organisasi akan terjebak pada negosiasi ulang di tengah jalan.

Selain menetapkan pemilik keputusan, organisasi juga harus menyepakati kriteria keputusan. Keputusan tidak boleh ditentukan oleh siapa yang paling senior atau paling vokal, tetapi harus berpijak pada ukuran yang objektif, terukur, dan selaras dengan nilai organisasi. Dengan demikian, keputusan tidak ditarik oleh ego atau tekanan sesaat, melainkan oleh kriteria yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan.



Kontrak dan 'SLA' Bukan Sekadar Legalitas

Setelah keputusan internal matang, banyak orang merasa pekerjaan selesai saat pihak luar berkata setuju. Padahal justru di sinilah ujian berikutnya dimulai. Kesepakatan yang tidak dipagari dengan baik akan mudah berubah menjadi sumber konflik baru. Karena itu, kontrak dan 'SLA' tidak boleh dipandang hanya sebagai dokumen legal. Dalam praktik bisnis yang sehat, keduanya adalah pagar relasi. Bukan senjata, melainkan alat untuk menjaga dua pihak agar tidak saling salah paham.

Kalau kita tarik ke cerita pembuka, akar persoalannya adalah definisi yang belum selaras. Kontrak dan 'SLA' hadir untuk menutup celah seperti itu di tahap eksternal. Apa hasil yang dijanjikan? Apa ruang lingkupnya? Apa ukuran layanannya? Siapa melakukan apa? Apa konsekuensinya jika ada penyimpangan?

Ketika hal-hal ini jelas, emosi tidak mudah mengambil alih. Dua pihak tidak perlu menebak-nebak maksud satu sama lain.

Itulah sebabnya dalam kerangka 'DRAMA' menuju 'DEAL', penguncian kesepakatan sejak awal memang harus mencakup mekanisme eksekusi, 'review', perubahan ruang lingkup, dan eskalasi agar 'deal' tidak melahirkan drama baru.

Kontrak yang baik bukan kontrak yang paling keras. Kontrak yang baik adalah kontrak yang paling membantu dua pihak bekerja dengan sehat.

Kontrak yang jelas untuk dipahami tim pelaksana, cukup adil untuk menjaga kepercayaan, dan cukup praktis untuk dijalankan di lapangan. Dengan cara itu, legalitas tidak berdiri melawan relasi. Keduanya justru saling menguatkan.



Tanpa Ritme, 'DEAL' Mudah Retak

'Deal' yang kuat membutuhkan ritme. Ia tidak bisa hanya mengandalkan niat baik atau optimisme bahwa semuanya akan berjalan sendiri. Karena itu, setelah kesepakatan dibuat, organisasi perlu menetapkan 'review cadence' yang jelas.

Kapan evaluasi dilakukan?

Indikator apa yang dipantau?

Siapa yang hadir?

Keputusan apa yang bisa diambil di level operasional, dan kapan isu harus dibawa ke manajemen?

Tanpa ritme, masalah kecil akan tumbuh menjadi masalah besar hanya karena terlambat dibicarakan.

Di banyak organisasi, orang terlalu fokus pada angka tetapi lupa pada forum. Padahal angka tanpa forum hanya menjadi laporan yang dibaca terlambat. Sebaliknya, forum tanpa angka hanya menjadi percakapan yang berputar-putar. Karena itu, 'KPI' bersama harus dipasangkan dengan jadwal 'review' yang konsisten. Ini bukan soal birokrasi. Ini soal menjaga kesehatan 'deal' secara rutin, sama seperti kita memeriksa tekanan darah sebelum tubuh benar-benar jatuh sakit.

Lalu ada unsur yang tak kalah penting, yaitu 'change control'. Realitas selalu berubah. Volume bergeser. Jadwal mundur. Biaya logistik naik. Regulasi bergerak. Jika perubahan seperti ini tidak punya mekanisme, setiap perubahan kecil akan terasa seperti negosiasi ulang yang melelahkan. 'Change control' membuat perubahan dikelola, bukan diperdebatkan dari nol. Dengan begitu, fleksibilitas tetap ada, tetapi tidak berubah menjadi kekacauan.



Penyelesaian Konflik dan Eskalasi

Kalau konflik di ruang simulasi saja bisa memanaskan, apalagi konflik saat 'deal' sudah berjalan dan uang sungguhan sedang bergerak. Karena itu, kita perlu menerima satu kenyataan penting: konflik pasca-'deal' bukan tanda bahwa negosiasi gagal total. Konflik adalah bagian alami dari hubungan kerja yang hidup. Yang menentukan kualitas relasi bukan absennya masalah, melainkan mekanisme saat masalah muncul.

Prinsip yang saya pegang sederhana: cepat pada fakta, adil pada proses, tegas pada keputusan, dan tetap menjaga martabat pihak lain. Cepat pada fakta berarti isu tidak dibiarkan menggantung terlalu lama.

Adil pada proses berarti semua pihak mendapat ruang menjelaskan data dan kepentingannya. Tegas pada keputusan berarti hasil pertemuan jelas, tercatat, dan punya pemilik tindak lanjut.

Menjaga martabat berarti masalah tidak dibungkus sebagai serangan personal, ancaman tersembunyi, atau upaya memermalukan pihak lain.

Jalur eskalasi juga harus proporsional. Tidak semua isu perlu naik ke pimpinan puncak. Namun tidak semua isu pantas diselesaikan hanya di level operasional. Jika jalurnya kabur, dua risiko akan muncul sekaligus: organisasi menjadi lambat karena semua dibawa ke atas, atau organisasi menjadi sembrono karena isu besar ditangani oleh orang yang tidak punya kewenangan.

Eskalasi yang baik menjaga keseimbangan antara kecepatan, akurasi, dan kewibawaan keputusan. Dengan mekanisme seperti ini, konflik berhenti menjadi drama personal dan kembali menjadi 'problem solving'.



'DEAL' Kuat Adalah 'DEAL' yang Bisa Dijalankan

Kalau seluruh bab ini diringkas dalam satu kalimat, maka kalimatnya adalah ini: 'deal' kuat bukan 'deal' yang paling cepat disetujui, melainkan 'deal' yang paling siap dijalankan. Pada akhirnya, kemenangan paling dewasa bukan menang debat, bukan pula menang harga semata.

Kemenangan paling dewasa adalah kesepakatan yang tetap sehat saat diuji oleh pelaksanaan, perubahan, 'audit', dan persepsi publik.

Karena itu, negosiasi internal dan 'deal governance' tidak boleh dianggap sebagai urusan tambahan. Justru di sinilah kualitas seorang negosiator benar-benar terlihat. Bukan hanya ketika ia berbicara cerdas di meja, tetapi ketika ia mampu menyatukan keputusan di dalam, memagari pelaksanaan dengan sistem yang sehat, dan menjaga hubungan tetap waras saat masalah muncul. Nilai bisnis yang utuh selalu mencakup lebih dari angka. Ia mencakup relasi, risiko, reputasi, dan kemampuan eksekusi.

Negosiator profesional selalu pulang membawa dua hal. Pertama, keputusan yang jelas. Kedua, sistem yang menjaga keputusan itu tetap sehat. Tanpa dua hal ini, 'deal' hanya menjadi janji yang rapuh. Dengan dua hal ini, 'deal' berubah menjadi keputusan yang layak dipercaya dan layak dipertahankan.

Ini ada sebuah contoh untuk para pembaca sehingga bisa lebih mendapatkan gambaran.

Sebuah perusahaan akan bertemu pemasok strategis untuk membahas perpanjangan kerja sama satu tahun. Sebelum pertemuan eksternal, tim internal mengadakan rapat persiapan. Tim 'procurement' membawa target efisiensi. Tim operasi mengingatkan bahwa jadwal pasok sedang sensitif dan tidak boleh terganggu.

Tim mutu meminta kejelasan spesifikasi karena ada perubahan kecil yang bisa memengaruhi hasil akhir. Tim keuangan menolak jika 'payment term' diperpanjang terlalu jauh. Rapat sempat menegang karena setiap orang merasa argumennya paling penting.

Fasilitator lalu menghentikan debat yang mulai melebar dan mengaktifkan protokol 'RIGHT CONFLICT': kembali ke data, kembali ke kepentingan, dan kembali ke batas yang objektif. Tim kemudian memetakan siapa yang memutuskan harga, siapa yang memutuskan spesifikasi, dan siapa yang memegang risiko pasok. Setelah itu mereka menyepakati tiga hal: batas konsesi, ukuran layanan dalam 'SLA', dan jalur 'change control' jika volume berubah.

Saat bertemu pemasok, tim berbicara dengan satu suara. Hasil akhirnya bukan hanya efisiensi yang masuk akal, tetapi juga jadwal pasok yang terjaga, risiko mutu yang terkendali, relasi yang tetap sehat, dan reputasi organisasi yang terlihat solid.



Daftar Periksa Pemahaman

Daftar periksa ini bisa pembaca bawa sebagai persiapan internal dalam melaksanakan negosiasi eksternal maupun ketika diri Anda mau melakukan internal negosiasi kepada kolega 'cross function department' maupun dengan atasan Anda.

- Tulis satu kalimat definisi 'deal' yang benar sebelum rapat dimulai: hasil bisnis, batas, dan risiko utama.
- Buat daftar pihak internal: siapa pemilik keputusan, siapa pemberi pengaruh, siapa pelaksana, dan siapa 'veto player'.

- Buka rapat dengan aturan 'RIGHT CONFLICT': serang isu, bukan orang; pakai data, bukan asumsi; cari opsi, bukan kambing hitam.
- Pisahkan lima area keputusan: harga, 'term', spesifikasi, risiko pasok, dan kapasitas pelaksanaan.
- Tetapkan tiga batas yang tidak boleh dilanggar: batas 'margin', batas risiko operasi, dan batas integritas melalui cek 'PLUS'.
- Sebelum bertemu pihak lain, sepakati satu narasi bersama: apa yang kita minta, apa yang bisa ditukar, dan apa yang tidak bisa dinegosiasikan.
- Saat menyusun kontrak atau 'SLA', cek empat hal: definisi hasil, ukuran layanan, mekanisme perubahan, dan konsekuensi deviasi.
- Tetapkan ritme 'review': mingguan untuk isu operasional kritis, bulanan untuk kinerja, dan triwulanan untuk evaluasi strategis.
- Buat jalur eskalasi satu halaman: isu apa selesai di level operasional, isu apa naik ke manajemen, dan kapan waktunya.
- Tulis satu baris aturan 'Deal Governance Mini-Charter': jika buntu, kembali ke kriteria objektif dan cek 'PLUS' sebelum memutuskan.

Latihan Tujuh Hari ke Depan: Dalam tujuh hari ke depan, pilih satu rapat lintas fungsi yang nyata di pekerjaan Anda. Siapkan satu lembar berisi definisi hasil, batas keputusan, peta 'stakeholder', aturan 'RIGHT CONFLICT', dan jalur eskalasi. Pakai lembar itu untuk memimpin atau setidaknya memengaruhi kualitas rapat.

Pertanyaan Reflektif Kunci: “Apakah selama ini saya lebih sibuk memenangkan argumen internal, atau sungguh-sungguh membangun keputusan yang bisa dijalankan bersama?”



STRATEGIC MANAGEMENT & HOSHIN KANRI

PT. Taisho Pharmaceutical Indonesia TBK



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAB 15

DARI 'DRAMA' KE 'DEAL+' YANG DEWASA



*Kalau negosiasi Anda selalu penuh 'drama',
mungkin yang kurang bukan keberanian, tetapi kedewasaan.*



Sampai di titik ini, saya ingin mengajak Anda berhenti sejenak. Tarik napas, lihat kembali perjalanan yang sudah kita tempuh bersama dari Bab 1 sampai Bab 15, lalu tanyakan satu hal sederhana ini kepada diri sendiri: setelah membaca semua ini, apakah cara pandang kita tentang negosiasi masih sama seperti sebelumnya?

Saya berharap tidak.

Oleh sebab sejak awal, buku ini memang tidak saya tulis untuk membuat Anda terdengar lebih pintar di meja rapat. Buku ini saya tulis agar Anda menjadi lebih matang saat harus mengambil keputusan, lebih jernih saat menghadapi tekanan, dan lebih tenang saat berhadapan dengan perbedaan kepentingan.

Ada banyak orang yang mengira negosiasi adalah urusan bicara. Seolah-olah yang paling lihai berkata-kata akan selalu keluar sebagai pemenang. Padahal, pengalaman saya menunjukkan hal yang berbeda. Negosiasi jauh lebih sering ditentukan oleh kejernihan berpikir, ketepatan membaca situasi, kekuatan persiapan, disiplin menjaga batas, dan integritas saat memilih jalan.

Alasannya yaitu, sejak halaman-halaman awal, kita tidak berbicara tentang cara “menang” dalam arti sempit.

Kita berbicara tentang bagaimana mencapai keputusan yang masuk akal, fair, bisa dijalankan, dan tidak meledak menjadi masalah baru setelah rapat selesai.

Buku ini lahir dari perjalanan yang tidak singkat. Seingat saya, kerangka awal dan catatan-catatan kecilnya mulai saya susun pada sekitar November sampai Desember 2022.

Pada masa itu, saya juga sedang menyelesaikan penulisan buku saya yang ke-12, yang kemudian diterbitkan oleh Deepublish pada Februari 2023.

Jadi, buku ini tidak lahir dari satu momen yang tiba-tiba. Ia tumbuh pelan-pelan. Ada bagian yang saya tulis cepat karena begitu dekat dengan pengalaman saya. Ada bagian yang saya diamkan dulu, saya pikirkan lagi, lalu saya tulis ulang agar lebih jujur, lebih runtut, dan lebih berguna bagi pembaca.

Mungkin itulah sebabnya buku ini terasa personal bagi saya. Ia bukan hanya kumpulan konsep, tetapi juga hasil perenungan panjang dari praktik yang sungguh-sungguh saya jalani.

Seluruh isi buku ini sepenuhnya sangat dipengaruhi oleh pengalaman saya ketika bekerja di berbagai posisi kepemimpinan dan manajerial, mulai dari 'Operation Manager' di Coates Brother Indonesia, 'CI & Plant Manager' di HeinzABC, 'General Operation Manager' di Sibelco Lautan Minerals, 'GM Plant' di Prysmian Cables, 'Assistant HR Director' di Rodamas/TumbakMas, hingga 'R&D Director' di Amcor Flexible Indonesia.

Dari berbagai peran itu, saya melihat satu pola yang berulang: masalah dalam negosiasi jarang benar-benar dimulai dari meja negosiasi itu sendiri.

Negosiasi biasanya sudah tumbuh jauh sebelumnya, ketika orang tidak siap, data tidak rapi, tujuan tidak disepakati, batas keputusan kabur, atau ego lebih dominan daripada kepentingan organisasi.

Itulah sebabnya buku ini dibuka dengan kesadaran yang sangat bumi-bumih bahwa 'drama' dalam negosiasi sering kali bukan lahir dari niat buruk semata. Drama lahir karena tekanan target, komunikasi yang tidak beres, kriteria yang kabur, proses yang loncat-loncat, dan orang-orang yang terlalu cepat masuk ke angka sebelum paham apa yang sebenarnya sedang dijaga. Dari situ kita belajar bahwa negosiasi bukan sekadar tentang siapa menang dan siapa kalah.

Negosiasi adalah tentang apa yang ingin kita lindungi, apa yang boleh dinegosiasikan, apa yang tidak boleh dikorbankan, dan bagaimana memastikan keputusan yang diambil tidak merusak hal-hal penting yang sesungguhnya ingin kita pertahankan.

Karena itu, di sepanjang buku ini, saya berusaha menggeser definisi menang ke tempat yang lebih dewasa. Menang bukan sekadar harga turun. Menang bukan sekadar pihak lain menyerah. Menang bukan sekadar kita pulang membawa angka yang tampak indah. Menang yang sesungguhnya adalah ketika keputusan itu tetap kuat saat diuji oleh implementasi. Ia menjaga 'margin', tidak merusak relasi, mengendalikan risiko, melindungi reputasi, dan tetap sejalan dengan integritas profesional. Inilah yang saya sebut sebagai bergerak dari 'drama' menuju 'deal' yang dewasa.

Kita lalu membahas bahwa negosiasi yang kuat adalah proses, bukan improvisasi. Banyak orang gagal bukan karena mereka tidak cerdas, tetapi karena mereka masuk terlalu cepat tanpa peta. Maka kita bicara tentang tahap demi tahap, dari pra-persiapan sampai paska negosiasi.

Kita membangun dasar seperti 'BATNA', 'ZOPA', dan 'Reservation Point' agar keberanian tidak lahir dari nekat, melainkan dari kejelasan alternatif dan batas. Kita juga membahas prinsip-prinsip negosiasi yang sehat: memisahkan orang dari masalah, fokus pada kepentingan, menciptakan opsi, dan menggunakan kriteria objektif. Semua ini penting agar kita tidak mudah terseret ke reaksi emosional yang membuat situasi makin sempit.

Di tengah perjalanan buku ini, kita juga menyatukan semuanya dalam kerangka 'DRAMA' menuju 'DEAL+'. Bagi saya, inilah jantung pendekatan yang saya tawarkan. Saya tidak ingin pembaca hanya punya teori yang enak didengar, tetapi bingung saat harus memakainya di lapangan. Karena itu, kerangka ini dibuat agar bisa dipakai. Bisa dibawa masuk ke ruang rapat. Bisa dipakai untuk memikirkan posisi sendiri. Bisa dipakai untuk membaca posisi pihak lain. Bisa dipakai untuk menguji apakah sebuah opsi itu layak atau justru berbahaya. Dan tambahan tanda plus pada 'DEAL+' saya letakkan bukan sebagai hiasan, tetapi sebagai pengingat bahwa hasil yang baik tetap harus lolos uji etika, kelayakan, dan martabat profesional.

Pada bab-bab berikutnya, kita melangkah lebih praktis lagi. Kita bicara tentang pentingnya persiapan, seni bertanya dengan 'SPIN', pendekatan 'consultative', negosiasi berbasis 'value', filter etika 'PLUS', teknik 'MESO', hingga seni konsesi yang terkendali. Saya sengaja menulis bagian-bagian itu bukan untuk mendorong pembaca menjadi kaku, melainkan agar lebih sadar bahwa kesalahan kecil dalam negosiasi sering kali berbiaya besar.

Terlalu cepat memberi konsesi, misalnya, bisa tampak sepele di meja. Tetapi di belakangnya bisa ada 'margin' yang bocor, standar yang turun, atau preseden yang sulit dikoreksi di masa depan. Di sisi lain, terlalu keras tanpa membaca kepentingan pihak lain juga sering membuat peluang kerja sama yang baik justru hilang.

Menjelang bagian akhir, kita masuk ke wilayah yang paling nyata dalam dunia kerja: negosiasi internal dan proteksi diri di lapangan. Ini penting, karena tidak sedikit negosiasi eksternal yang sebenarnya gagal karena masalah internal belum selesai. Tim sendiri belum satu suara, pemilik keputusan belum jelas, batas belum disepakati, dan 'governance' belum kuat. Akibatnya, 'deal' yang tampak selesai ternyata hanya memindahkan konflik ke tahap eksekusi. Daripada ini saya ingin menegaskan lagi bahwa negosiator yang dewasa bukan hanya pandai berbicara ke luar, tetapi juga mampu merapikan ke dalam.

Namun, izinkan saya menutup bagian ini dengan satu hal yang paling penting. Pengetahuan, sebaik apa pun, tidak otomatis mengubah apa pun. Wawasan yang Anda dapat dari buku ini baru benar-benar menjadi manfaat ketika mulai dicoba, dilatih, dipakai, dievaluasi, lalu dipakai lagi dengan lebih baik. Itulah sebabnya saya berharap Anda tidak berhenti pada rasa "oh, saya paham".

Paham itu penting, tetapi belum cukup.

Dalam dunia kerja, nilai sesungguhnya muncul ketika pemahaman berubah menjadi tindakan. Ketika Anda mulai lebih siap sebelum rapat. Ketika Anda mulai menahan diri untuk tidak bereaksi terlalu cepat.

Ketika Anda mulai bertanya lebih baik, mendengar lebih utuh, menyusun opsi lebih cerdas, dan menjaga batas dengan lebih tenang. Di situlah ilmu mulai hidup.

Kalau seluruh isi buku ini saya ringkas dalam bahasa paling sederhana, bunyinya begini: negosiasi profesional bukan tentang mengalahkan orang lain, melainkan menyatukan kepentingan yang berbeda menjadi keputusan yang sehat, layak, dan bisa dijalankan. Semoga Anda bukan hanya lebih paham tentang negosiasi, tetapi juga lebih dewasa saat menjalaninya—lebih tenang, lebih tegas, lebih etis, dan lebih bertanggung jawab.

Terima kasih sudah berjalan sejauh ini bersama saya. Bila ada gagasan dalam buku ini yang terasa dekat, jangan berhenti pada garis bawah. Cobalah, pakailah, dan ujilah dalam percakapan sehari-hari, rapat internal, pembahasan dengan vendor, pelanggan, atasan, rekan kerja, atau siapa pun yang kepentingannya perlu disatukan. Pada akhirnya, buku ini tidak ingin berhenti sebagai bacaan. Buku ini ingin hidup sebagai praktik.

Dan bila suatu hari Anda masuk ke ruang negosiasi dengan kepala yang lebih jernih, hati yang lebih tenang, persiapan yang lebih kuat, dan keberanian yang lebih terukur, saya percaya proses panjang penulisan buku ini tidak sia-sia.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

PENUTUP

NEGOSIASI YANG DEWASA ITU MENENANGKAN



*Negosiasi yang dewasa tidak menghasilkan 'drama'.
Negosiasi menghasilkan keputusan yang bisa dijalankan.*



Terima kasih, sahabat pembaca, telah meluangkan waktu, perhatian, dan energi hingga tiba di bagian penutup buku **NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA 'drama'**. Tidak semua orang bertahan membaca sampai akhir. Karena itu, jika Anda sampai di halaman ini, saya percaya Anda bukan sekadar pembaca biasa. Anda adalah seorang pembelajar yang sungguh-sungguh ingin bertumbuh, ingin bekerja lebih matang, dan ingin mengambil keputusan bisnis dengan cara yang lebih sehat.

Di tengah dunia kerja yang serba cepat, penuh target, tekanan, dan tuntutan hasil, Anda memilih berhenti sejenak untuk membaca, merenung, lalu menata ulang cara pandang. Itu bukanlah hal kecil. Itu adalah tanda kedewasaan. Sebab dalam praktiknya, banyak orang ingin hasil besar, tetapi tidak cukup sabar untuk memperbaiki cara berpikir, cara berbicara, dan cara memutuskan. Padahal justru di sanalah kualitas negosiasi dibentuk.

Buku ini mengajak Anda menempuh perjalanan dari pemahaman dasar tentang negosiasi hingga ke bentuknya yang lebih matang dan lebih utuh. Kita tidak berhenti pada teknik bicara, cara menawar, atau strategi menghadapi tekanan. Kita bergerak lebih jauh: memahami bahwa negosiasi yang sehat bukan arena adu ego, melainkan proses menyatukan kepentingan yang berbeda menjadi keputusan yang layak dijalankan. Kita membahas fondasi seperti 'BATNA', 'ZOPA', dan 'Reservation Point'. Kita membangun disiplin melalui 'Principled Negotiation'. Kita memakai kerangka 'DRAMA' menuju 'DEAL+'.

Dan kita menutup dengan kesadaran penting bahwa 'deal' terbaik pun bisa gagal bila internal tidak selaras dan 'governance' pasca-'deal' lemah.

Dalam rangkaian bab-babnya, ada beberapa pesan utama yang saya harap tinggal lebih lama di benak Anda.

Negosiasi bukan sekadar soal menang, melainkan soal menjaga kualitas keputusan. Hasil yang tampak bagus di meja rapat belum tentu sehat saat dijalankan. Karena itu, ukuran 'deal' yang matang tidak berhenti pada angka. Ia juga harus menjaga marji, relasi, risiko, dan reputasi.

Negosiasi yang baik tidak dibangun oleh keberanian semata, tetapi oleh kejernihan. Orang yang masuk ke meja negosiasi tanpa batas, tanpa alternatif, dan tanpa peta proses biasanya mudah terseret emosi. Sebaliknya, profesional yang matang tahu apa yang ingin dicapai, apa yang tidak boleh dikorbankan, dan kapan harus berkata ya, tidak, atau belum.

Ketegasan tidak harus kasar. Ini salah satu pelajaran yang sangat penting. Dalam dunia kerja, banyak orang keliru mengira bahwa keras adalah kuat. Padahal sering kali yang benar justru sebaliknya. Orang yang paling dewasa biasanya tidak banyak 'drama'. Ia tidak sibuk meninggikan suara. Ia menjaga proses, memakai kriteria objektif, membaca kepentingan, lalu mengarahkan pembicaraan kembali ke hal-hal yang bisa dipertanggungjawabkan.

'Deal' yang baik juga tidak cukup hanya disepakati. Ia harus bisa dijalankan.

Karena itu, buku ini berkali-kali menekankan pentingnya kejelasan peran, 'SLA', ritme review, 'change control', jalur eskalasi, dan pengaman 'PLUS'. Semua ini bukan aksesori. Inilah pagar yang membuat kerja sama tetap sehat saat keadaan berubah, target bergeser, atau masalah mulai muncul di lapangan.

Dan di atas semuanya, buku ini ingin mengingatkan bahwa integritas bukan penghambat negosiasi. Integritas justru penjaga mutu hasil. Ada 'deal' yang mungkin bisa dicapai, tetapi tidak layak diterima. Ada konsesi yang tampak kecil, tetapi merusak standar. Ada kemenangan yang terlihat cepat, tetapi diam-diam menggerus kepercayaan. Karena itu, etika dan profesionalisme bukan pelengkap. Keduanya adalah fondasi.

Saya berharap setelah membaca buku ini, Anda tidak hanya membawa pulang pemahaman, tetapi juga dorongan untuk mempraktikkan hal-hal kecil yang nyata. Anda tidak harus menunggu negosiasi besar bernilai miliaran rupiah untuk mulai berubah. Anda bisa mulai dari percakapan sehari-hari. Dari rapat internal yang biasanya panas. Dari diskusi dengan vendor. Dari pembahasan target dengan atasan. Dari pembicaraan dengan pelanggan yang meminta lebih. Dari momen kecil ketika Anda memilih untuk tidak reaktif, lalu kembali pada tujuan, batas, data, dan nilai.

Mulailah dari hal sederhana. Sebelum rapat, tulis dulu hasil sehat yang ingin dijaga. Saat pembicaraan mulai memanas, kembalikan diskusi ke kriteria objektif.

Saat diminta memberi konsesi, tanyakan nilai tukarnya. Saat ada tekanan untuk buru-buru sepakat, cek lagi empat hal: margin, relasi, risiko, dan reputasi. Dan setelah 'deal' tercapai, jangan langsung merasa selesai. Pastikan ada pemilik keputusan, ritme evaluasi, dan mekanisme eskalasi yang jelas. Langkah kecil yang benar, bila diulang, akan menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang dijaga akan menjadi budaya.

Di era persaingan yang makin ketat, banyak orang merasa harus memilih antara hasil cepat dan relasi jangka panjang, antara margin dan kerja sama, antara ketegasan dan etika. Namun saya percaya, profesional yang matang tidak memperhadapkan hal-hal itu secara gegabah. Mereka belajar merancang kesepakatan yang kuat sekaligus waras. Mereka tahu bahwa keputusan yang baik bukan keputusan yang paling keras, tetapi keputusan yang paling siap diuji oleh kenyataan.

Karena itulah, makna terdalam dari DEAL+ TANPA 'drama' bagi saya sederhana tetapi serius: negosiasi yang dewasa seharusnya membuat bisnis lebih sehat, hubungan kerja lebih jernih, keputusan lebih kuat, dan orang-orang yang terlibat bisa bekerja dengan lebih tenang. Bukan sebaliknya. Bukan meninggalkan luka, kebingungan, konflik baru, atau rasa curiga yang berkepanjangan.

Saya sangat senang bisa berinteraksi dengan Anda, baik melalui buku ini maupun di ruang-ruang belajar lainnya. Mari kita lanjutkan percakapan, berbagi pengalaman, dan terus belajar bersama.

📍 Anda bisa menemukan saya di:

- LinkedIn: Wawang Sukmoro
- Instagram: @wsukmoro
- TikTok: @jagokaizen
- Situs: www.jagokaizen.com

Apabila organisasi Anda membutuhkan pelatihan, konsultasi, atau pendampingan profesional dalam bidang 'procurement', negosiasi, 'sales', kepemimpinan, dan peningkatan produktivitas bisnis, saya dengan senang hati siap berdiskusi.

Selamat melangkah dan selamat naik tingkat dalam perjalanan Anda menjadi negosiator yang lebih tenang, lebih tegas, lebih etis, dan lebih bisa diandalkan. Teruslah belajar, karena di setiap percakapan penting selalu ada peluang untuk memperbaiki cara kita berpikir, cara kita bertindak, dan cara kita menjaga masa depan bisnis.

Salam produktivitas,

dan sampai jumpa di puncak sukses berikutnya!

Wawang Sukmoro



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

DAFTAR PUSTAKA

Buku ini disusun dengan merujuk pada berbagai karya penting dalam bidang negosiasi, komunikasi bisnis, psikologi keputusan, dan kepemimpinan. Sebagian referensi berikut menjadi fondasi konsep utama seperti 'BATNA', 'Principled Negotiation', komunikasi bernilai tinggi, serta pendekatan negosiasi berbasis kepentingan yang menjadi inti pendekatan **'DEAL+'** dalam buku ini.

Untuk memudahkan pembaca yang ingin memperdalam pemahaman, daftar bacaan berikut dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama.

1. Referensi Utama Negosiasi Modern

- Fisher, Roger, William Ury, dan Bruce Patton. 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Malhotra, Deepak, dan Max H. Bazerman. 2007. *Negotiation Genius*. New York: Bantam Books.
- Voss, Chris, dan Tahl Raz. 2016. *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. New York: HarperBusiness.
- Shell, G. Richard. 1999. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. New York: Viking.
- Lax, David A., dan James K. Sebenius. 2006. *3D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Malhotra, Deepak. 2016. *Negotiating the Impossible*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Salacuse, Jeswald W. 2017. *Real Leaders Negotiate!*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mnookin, Robert. 2010. *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. New York: Simon & Schuster.
- Ury, William. 1991. *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. London: Business Books.

2. Komunikasi Sulit dan Percakapan Bernilai Tinggi

- Stone, Douglas, Bruce Patton, dan Sheila Heen. 2010. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Books.
- Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan, dan Al Switzler. 2012. *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New York: McGraw-Hill.
- Stone, Douglas, dan Sheila Heen. 2014. *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. New York: Penguin Books.
- Shapiro, Daniel. 2016. *Negotiating the Nonnegotiable*. New York: Viking.
- Kolb, Deborah M., dan Jessica L. Porter. 2015. *Negotiating at Work: Turn Small Wins into Big Gains*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carter, Alexandra. 2020. *Ask for More: 10 Questions to Negotiate Anything*. New York: Simon & Schuster.
- Babcock, Linda, dan Sara Laschever. 2003. *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

3. Psikologi Pengaruh, Keputusan, dan Strategi Persuasi

- Cialdini, Robert B. 1984. *Influence: Science and Practice*. New York: Morrow.
- Cialdini, Robert B. 2016. *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. New York: Simon & Schuster.

DAFTAR PUSTAKA

- Kahneman, Daniel. 2011. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Diamond, Stuart. 2010. Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life. New York: Crown Business.
- Grant, Adam. 2013. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. New York: Viking.
- Klaff, Oren. 2011. Pitch Anything. New York: McGraw-Hill.
- Subramanian, Guhan. 2011. Dealmaking: The New Strategy of Negotiations. New York: W. W. Norton & Company.
- Susskind, Lawrence. 2014. Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation. New York: PublicAffairs.
- Dinnar, Samuel dan Lawrence Susskind. 2019. Entrepreneurial Negotiation: Understanding and Managing the Relationships That Determine Your Entrepreneurial Success. Cham: Springer.
- Bazerman, Max H. 2020. Better, Not Perfect: A Realist's Guide to Maximum Sustainable Goodness. New York: Harper Business.

Referensi-referensi di atas tidak hanya memberikan kerangka teoritis, tetapi juga membentuk fondasi praktik negosiasi profesional yang berorientasi pada nilai, keberlanjutan hubungan, dan integritas keputusan.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com

 Wawang Sukmoro
 @wsukmoro

LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN

- Automotives
- Banking
- Business owner
- Chemicals
- Engineering workshop
- FMCG
- Farming & Poultry
- Insurance
- Government institutions
- Garmen
- Hospital services
- Logistic & Warehousing



More than 25.000 ... in class participants!

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

 jagokaizen

www.jagokaizen.com 

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.

TENTANG PENULIS

Wawang Sukmoro adalah praktisi senior business improvement dan pengembangan kepemimpinan dengan pengalaman profesional lebih dari tiga dekade di berbagai sektor industri. Perjalanan kariernya mencakup peran strategis sebagai pimpinan operasi, direktur fungsional, konsultan bisnis, pelatih profesional, mentor, public speaker, serta executive coach yang terlibat langsung dalam transformasi kinerja organisasi.

Dalam praktik profesionalnya, Wawang memadukan disiplin operational excellence dengan pendekatan pengembangan manusia yang berorientasi pada kesadaran dan akuntabilitas. Ia merupakan **Coach profesional level PCC** (Professional Certified Coach) dari International Coaching Federation (ICF) serta Master Trainer tersertifikasi BNSP, yang menegaskan kompetensinya dalam memfasilitasi pembelajaran orang dewasa, pengembangan kapabilitas profesional, dan transformasi perilaku kerja secara berkelanjutan.

Pendekatan ini menjadikan proses pendampingan tidak berhenti pada transfer pengetahuan, melainkan mendorong perubahan cara berpikir, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, serta penguatan kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Kerangka kerja seperti **Lean, Six Sigma, Total Quality Management, Total Productive Maintenance**, manajemen rantai pasok, serta perencanaan bisnis terintegrasi digunakan sebagai alat berpikir dan alat kerja yang membumi—bukan sekadar konsep normatif. Fokus pendampingan diarahkan pada penerjemahan strategi menjadi sistem kerja yang jelas, target yang masuk akal, serta perilaku organisasi yang konsisten.

Melalui pendekatan tersebut, Wawang membantu organisasi membangun sistem yang mampu belajar, beradaptasi, dan bertahan dalam tekanan bisnis jangka panjang.

Selama lebih dari lima belas tahun, Wawang aktif sebagai pembicara publik dan Master Trainer BNSP, dengan fokus pada pengembangan safety, quality, productivity, dan business profitability. Dalam peran ini, ia tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga merancang dan memfasilitasi proses pembelajaran yang terstruktur, kontekstual, dan berorientasi pada perubahan cara berpikir serta perilaku kerja yang berkelanjutan.

Klien dan audiens yang dilayaninya mencakup lintas skala organisasi—mulai dari perusahaan mikro dan menengah hingga korporasi besar kelas dunia—di berbagai sektor, antara lain FMCG, farmasi, pertambangan, otomotif, ritel, pergudangan, suku cadang, pendidikan, rumah sakit, perbankan, serta supply chain management. Pengalaman lintas sektor ini membentuk perspektifnya yang holistik dalam membaca tantangan bisnis, memahami dinamika manusia dan sistem kerja, serta merancang pendekatan pembelajaran dan solusi yang relevan dengan konteks, tingkat kematangan organisasi, dan kebutuhan nyata di lapangan.

Selain aktif dalam praktik konsultasi, pelatihan, coaching, dan public speaking, Wawang juga dikenal sebagai penulis produktif buku-buku bertema kepemimpinan, produktivitas, operational excellence, dan pengembangan profesional. Tulisan-tulisannya lahir dari pengalaman lapangan yang panjang, disampaikan secara reflektif dan aplikatif, serta bertujuan menjembatani kesenjangan antara konsep manajemen dan realitas kerja sehari-hari.

Wawang Sukmoro juga berperan sebagai dosen tamu di program pascasarjana manajemen dan terus berkontribusi dalam pengembangan kompetensi profesional melalui pembelajaran berkelanjutan serta praktik berstandar nasional maupun internasional.



Buku-buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

- #1, Turning Loss Into Profit, Terlalu Bosan untuk Mendongkrak Kinerja. Gramedia Pustaka Utama, 2010, ISBN: 978-979-22-5922-3
- #2, Berhasil, Bertumbuh Lebih Maju ke Posisi Terbaik yang Anda Harapkan. MitraPublisher, 2010, ISBN: 978-602-8955-20-1
- #3, We Want You Turning Job Vacancy to be Your Desire Job, Menjual Keahlian - Meraih Posisi Bintang. MitraPublisher, 2011. ISBN: 978-602-53938-3-9
- #4, Motivasi 1 menit, You are Awesome - Do it Well, Make it Fun, Powerful Performance. Bisnis Mulia Konsultama (BMK) & MitraPublisher, 2012. ISBN: 978-602-18726-1-1
- #5, 9HOTspots! Turning Loss Into Profitability, Menjawab Tantangan Produktivitas dan Mencapai Tingkat Profitabilitas Maksimal. MitraPrimaPublisher, 2019, ISBN: 978-602-53938-0-8
- #6, Performance and Deep Coaching Skills, "101 Pertanyaan berbobot dan 97 pertanyaan penggugah kesadaran". Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-2-2
- #7, Excellent Leadership @workplace, "87 Leadership Tips cara memimpin operasi bisnis". GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5048-7
- #8, LEAN Business Improvement, "Tahapan-tahapan penerapan BUSINESS CONTINUOUS IMPROVEMENT mulai dari rantai kerja hingga pertumbuhan bisnis secara nyata!". GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5231-3

- #9, Managing as a Leader, Bagaimana menjadi MANAGER yang mampu mengatur seperti seorang LEADER?. Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-5-3
- #10, Fundamental Kompetensi untuk Implementasi Lean Six Sigma di Tempat Kerja, 35 Essential Skills that would improve your profitability. Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-6-0
- #11, Total Productive Management. Praktek Total Productive Maintenance pada peningkatan kinerja manajemen guna mendorong pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Deepublish. Jogjakarta. ISBN: 978-623-02-5800-8
- #12, Essential Procurement Skills. Procurement done right: smarter, faster, better Leading the way in procurement excellence to maximizing values. Deepublish | ISBN: 978-623-02-6144-2 (PDF)
- #13, LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Rahasia LEAN dan AGILITY Supply Chain Management Terkini. Kiat Cepat dan Tepat Menerapkan Prinsip LEAN Supply Chain Management untuk Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis Signifikan. Mitra Prima Publisher | ISBN 978-602-53938-9-1
- #14, OEE Demistifikasi. Rahasia Sukses Menguasai Implementasi Overall Equipment Effectiveness, Mendongkrak Produktivitas dan Peningkatan Profitabilitas Bisnis. Mitra Prima Publisher | ISBN 978-623-09-3942-6 (PDF)
- #15, Gincu Sabuk PUTIH. Buku Pegangan Para White-Belt LEAN SIX SIGMA untuk mencapai Kinerja Produktivitas Maksimal Di Tempat Kerja dan Lulus Ujian Kualifikasi Tanpa Perlu Repot Mengulang. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-4083-5 (PDF)
- #16, The Right Conflict Formula. Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-3943-3 (PDF)

- #17, Becoming Professional Procurement Manager. Rahasia Menjadi Manajer Pengadaan Profesional. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-3-9 (PDF)
- #18, PPIC, Production Planning Inventory Control; Mendongkrak kinerja profitabilitas dengan cara cerdas. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-1-5 (PDF)
- #19, Wastology. Waste Elimination using 5S Method Lean Manufacturing. Langkah Demi Langkah Penerapan 5S. Strategi Pintar Mengeliminasi Pemborosan untuk Produktivitas Maksimal dan Kunggulan Kompetitif dengan Metodologi 5S yang Kongkrit. Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-4-6 (PDF)
- #20, Rule for Success in Your Daily Working . BENTO Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi. Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-2-2 (PDF)
- #21, Game Changer. Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif! Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-0-8 (PDF)
- #22, GEMBA POWER. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-5-3 (PDF)
- #23, WOLA - Work-Load Analysis. KERJA BAHAGIA, HASIL LUAR BIASA! - Cara Pemimpin Cerdas Menyeimbangkan Beban Kerja dan Membangun Tim yang Sehat & Produktif. Karena tim yang waras, pasti lebih ganas!". Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-7-7 (PDF)
- #24, LEAN Six Sigma Yellow Belt. untuk Kamu yang Nggak Mau Jadi Karyawan Biasa-Biasa Aja. Panduan gokil dan aplikatif buat Gen Z yang siap jadi change maker di tempat kerja. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-8-4 (PDF)

- #25, INTEGRATED BUSINESS PLANNING. “Beyond Sales & Operations Planning. Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan Profitabilitas, Pertumbuhan, dan Keunggulan Kompetitif Kelas Dunia”. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-6-0 (PDF)
- #26, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, “Mengintegrasikan SPC dan SQC dalam TQM: Panduan Menuju Zero Defect melalui Kaizen dan Tujuh Alat Pengendalian Mutu”. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-9-1 (PDF)
- #27, Leading People, NOT Managing Them! Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan, Tapi Memimpin Itu Mengasyikan. Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96521-0-0 (PDF)
- #28, Safety is Fun. Safety itu menyenangkan. Kecelakaanlah yang sebenarnya melelahkan dan menyedihkan. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96521-1-7 (PDF)





Wawang Sukmoro



jagokaizen



@wsukmoro



www.jagokaizen.com



+62 811 156 56 09 | +62 816729 301 | cssetulipmpp.com

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
ACC, ICF Certified Business Coach
LEAN Six Sigma BlackBelt

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

NEGO KAYAK PRO!

DEAL⁺ TANPA 'drama'

Negosiasi Modern untuk Procurement, Sales, dan Pemimpin Bisnis
Kesepakatan Tanpa Mengorbankan Margin, Relasi,
dan Keberlanjutan.

Dalam dunia bisnis, **negosiasi bukan sekadar proses tawar-menawar**. Ia adalah **kemampuan strategis** yang menentukan **nilai kesepakatan, kualitas kemitraan, dan keberlanjutan kerja sama**. Sayangnya, terlalu banyak negosiasi berakhir pada **pola menang-kalah**, menghasilkan **kesepakatan yang rapuh**, atau meninggalkan **hubungan yang retak setelah kontrak ditandatangani**. **Rapat negosiasi dianggap selesai—padahal drama bisnis justru baru dimulai.**

Di dalam buku ini, Anda akan mempelajari:

- ✓ Teknik negosiasi modern yang bisa diterapkan bagi procurement, sales, dan pemimpin bisnis
- ✓ Cara menutup kesepakatan tanpa mengorbankan margin dan kualitas hubungan
- ✓ Rumus jitu menghadapi berbagai tipe lawan negosiasi untuk hasil maksimal



Wawang Sukmoro

adalah praktisi negosiasi bisnis dengan pengalaman lebih dari 20 tahun memimpin procurement, sales, dan konsultasi bisnis, dari perusahaan multinasional hingga perusahaan kelas menengah. Dan juga seorang **ICF Certified Business Coach** dan **Senior Bisnis Konsultan**.



@wsukmoro | Wawang Sukmoro
www.jagokaizen.com
<https://linktr.ee/wsukmoro>

Buku Bisnis & Management

