

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Runtuhnya masa pemerintahan Orde Baru dan mulainya masa reformasi memberikan implikasi yang luar biasa dalam kehidupan bangsa Indonesia, yaitu tuntutan untuk segera dilakukan perubahan dari berbagai bidang mulai dari segi struktur pemerintahan, politik, ekonomi, keamanan, dan masyarakat. Setiap organisasi atau institusi harus bersikap terbuka untuk menerima pengamatan dari masyarakat (*social control*), dan untuk mempertanggungjawabkan kepada publik. Oleh karena itu dalam suatu organisasi ketergantungan terhadap aspek internal dan aspek eksternal semakin tinggi dan saling mengikat satu dengan yang lain, hubungan yang dilandasi sikap kerja sama yang baik akan berpengaruh pada tercapainya tujuan organisasi. Jadi sudah tentu setiap organisasi atau institusi untuk bisa memainkan perannya dalam segala bentuk pelayanan yang memuaskan.

PT. Architama Cipta Persada adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa Konsultan Arsitektur, Sipil, Mekanikal Elektrikal dan Tata Lingkungan dan didirikan pada tahun 2007 di kota Yogyakarta. Sesuai dengan misi PT. Architama Cipta Persada yang ingin memberikan solusi terbaik dengan memegang kepercayaan atau komitmen serta memberikan layanan yang profesional dan berkesinambungan dan hal tersebut dapat terwujud dengan

pengelolaan komunikasi yang baik, komunikasi digunakan untuk mempermudah dan melancar jalannya PT. Architama Cipta Persada. Komunikasi yang kurang baik pada aspek internal akan menyebabkan kondisi kerja yang tidak kondusif, tidak ada kerjasama yang baik antar karyawan dan kinerja karyawan pun menurun sehingga hasil pekerjaan yang dihasilkan pun tidak maksimal. Pada aspek eksternal pun demikian ketika PT. Architama Cipta Persada, hasil pekerjaan yang asal-asalan dan buruknya layanan yang diberikan akan menjatuhkan penilaian pihak eksternal terhadap PT. Architama Cipta Persada, sehingga perusahaan memandang bahwa pengelolaan komunikasi dan pembangunan sistem manajemen perusahaan adalah hal penting bagi keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Sistem dan komunikasi menjadi sebuah kolaborasi saluran-saluran yang saling berhubungan dan dirancang untuk mengumpulkan serta menganalisis penyaringan informasi sehingga mampu menjadi alat untuk mencapai visi dan misi PT Architama Cipta Persada.

Hubungan baik perusahaan dengan pihak-pihak eksternal yang dibina sejak perusahaan berdiri berjalan dengan baik, publik-publik eksternal pada saat awal berdirinya PT. Architama Cipta Persada masih sebatas pada kerabat, teman dan kolega para pendiri PT. Architama Cipta Persada yang terdiri dari Direksi dan Komisari, namun para pendiri sadar dari publik eksternal yang masih terbatas tersebut akan menghasilkan jaringan-jaringan bisnis baru dari waktu ke waktu setelah adanya jalinan kerjasama profesional antara PT. Architama Cipta Persada dengan pihak eksternal, hal tersebut dibuktikan dengan adanya kontrak kerjasama

dari kolegan dari salah satu direksi dengan menjadi perencana pada proyek Perencanaan Gedung Perkuliahan Fakultas Teknologi Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Pada awal berdirinya PT. Architama Cipta Persada, para pendiri menggunakan Strategi Permintaan Personal, strategi yang digunakan kepada target dikarenakan adanya kedekatan emosional, pertemanan, hubungan yang baik dan loyalitas target terhadap negosiator.¹ Permohonan untuk melibatkan PT. Architama Cipta Persada dalam proyek-proyek perencanaan atau pengembangan yang mereka miliki, hal ini sebagai langkah awal PT. Architama Cipta Persada untuk membuka dan mengembangkan jaringan bisnisnya.

Setelah mendapat kepercayaan pada proyek Perencanaan Gedung Perkuliahan Teknologi Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, PT. Architama Cipta Persada memperoleh kepercayaan kembali dari para kolegan untuk menjadi perencana di beberapa proyek antara lain Monumen Ogan Ilir-Sumatra Selatan, *House Of Novriadi*, Rumah Tinggal Bapak Rosi, Rumah Tinggal Bapak Sigit, Rumah Tinggal Bapak Riyanto dan Desain Furniture Perpustakaan Universitas Islam Indonesia (UII), walaupun hampir keseluruhan proyek perencanaan yang dipercayakan masih sebatas rumah tinggal namun bagi PT. Architama Cipta Persada hal ini sudah merupakan awal yang bagus bagi perusahaan dalam pengembangan jaringan bisnis.

PT. Architama Cipta Persada tidak cukup berpuas diri dengan proyek-proyek yang telah dimiliki perusahaan, pihak Direksi berupaya untuk mengajukan

¹ www.multiply.maulanae.com

permohonan kerjasama dengan Perusahaan/Instansi yang telah bekerjasama dengan PT. Architama Cipta Persada dan usaha tersebut membuahkan hasil dengan dipercayakannya kembali sebagai perencanaan dalam proyek Pasar Basah Indralaya oleh Pemda Ogan Ilir Sumatera Selatan dan Renovasi Desain Interior Break Resto and Coffee yang pemiliknya sama dengan proyek House Of Novriadi dan kepercayaan kembali dari para kolegan PT. Architama Cipta Persada tidak sebatas hanya dua proyek tersebut namun masih ada beberapa proyek seperti perencanaan Klinik Malioboro, Renovasi Rumah Tinggal, JIH Hospital sepanjang tahun 2011 klien yang datang kembali untuk mempercayakan proyeknya sebanyak 8 (delapan). Hal ini membuktikan bahwa hubungan kedekatan tidak membuat PT. Architama Cipta Persada berlaku tidak profesional, pekerjaan yang dihasilkan telah memenuhi kepuasan pemilik pekerjaan sehingga mereka mau kembali mempercayakan proyek-proyeknya terhadap PT. Architama Cipta Persada.

Segala pekerjaan yang diperoleh perusahaan tidak begitu saja didapat oleh perusahaan karena faktor kedekatan emosional atau faktor kekerabatan, para kerabat PT. Architama Cipta Persada hanya membuka jalan dengan memberikan pekerjaan, namun keputusan hasil diperoleh atau tidaknya kerjasama merupakan suatu hal yang harus diusahakan oleh PT. Architama Cipta Persada dengan kredibilitasnya, karena faktor tersebut perusahaan menggunakan strategi persuasif Personal untuk mempengaruhi pihak klien dengan kecerdasan, keahlian dan ketrampilan pihak Direksi sebagai pelaku negosiasi dalam melakukan komunikasi

negosiasi dengan keahliannya dalam bidang perencanaan untuk meyakinkan pihak klien.

Perkembangan PT. Architama Cipta Persada pada tahun 2011 merupakan puncak mulai dikenalnya perusahaan dikalangan pengusaha pengembang dan *property*, hal tersebut ditandai dengan diperolehnya pekerjaan-pekerjaan baru dari klien-klien baru yang merupakan hasil dari pengembangan jaringan bisnis PT. Architama Cipta Persada dengan cara “getuk tular” rekomendasi dari pihak-pihak yang telah bekerjasama dengan PT. Architama Cipta Persada, tercatat pada tahun 2011 PT. Architama Cipta Persada memiliki 14 (empat belas) proyek dari para kolegan baru. Pada beberapa proyek yang berskala besar dan berhubungan dengan Instansi Pemerintah dan pengembang besar PT. Architama Cipta Persada menggunakan strategi legitimasi untuk menambah kekuatan PT. Architama Cipta Persada dalam melakukan komunikasi negosiasi dan sebuah langkah untuk meyakinkan pihak klien.

PT. Architama Cipta Persada menangani seluruh kliennya dengan strategi konsultasi, strategi ini dipilih karena fungsi PT. Architama Cipta Persada sebagai perusahaan konsultan dapat menjadi *problem solver* bagi klien yang menggunakan jasanya sehingga dengan strategi tersebut diharapkan PT. Architama Cipta Persada dapat mengenal lebih dekat permasalahan dan calon klien. Namun tidak seluruh pekerjaan berjalan dengan sukses, banyak pekerjaan yang gagal diperoleh PT. Architama Cipta Persada dalam proses negosiasi seperti contoh pada proyek perencanaan kawasan Suriname, gagalnya proses kerjasama

ini disebabkan oleh banyak faktor kurangnya data-data yang dimiliki oleh PT. Architama Cipta Persada tentang kawasan Suriname yang akan menjadi objek perencanaan, hal ini dikarenakan jauhnya jarak objek perencanaan, dan minimnya data yang PT. Architama Cipta Persada dapatkan baik melalui internet maupun informasi yang mendukung sehingga seluruh informasi dan data hanya diperoleh dari pihak klien sehingga proses pembuatan Pra-Rancangan kurang mengena kepada keinginan pihak klien dan minimnya data, fakta maupun informasi membuat PT. Architama Cipta Persada tidak dapat meyakinkan pihak klien terkait *advice-advice* desain yang diberikan PT. Architama Cipta Persada. Banyaknya pekerjaan yang gagal diperoleh perusahaan karena minimnya informasi dan data yang dimiliki oleh Direksi sebagai negosiator PT. Architama Cipta Persada terkait pekerjaan yang akan dinegosiasikan diibaratkan dalam peperangan PT. Architama Cipta Persada tidak memiliki senjata beserta amunisinya dan maju dalam medan perang dengan tangan hampa hanya bermodalkan desain yang masih meraba-raba keinginan klien tanpa dibuat berdasarkan data, fakta dan informasi yang seharusnya, hal serupa pun terjadi pada pekerjaan-pekerjaan lain yang gagal perusahaan dapatkan karena kelemahan dalam melakukan persiapan negosiasi.

Pada dasarnya negosiasi merupakan sebuah proses dengan struktur yang jelas, ada sebuah tahap-tahap yang dilakukan PT. Architama Cipta Persada ketika melakukan negosiasi sebelum dan sesudah maju di meja perundingan. Tahapan – tahapan tersebut dimaksudkan untuk mempermudah bagi Direksi yang memiliki latar belakang pendidikan dibidang teknik dalam melakukan komunikasi negosiasi

untuk mencapai tujuan negosiasi dan peran komisaris dalam perolehan proyek-proyek PT Architama Cipta Persada masih dominan sehingga PT Architama Cipta Persada belum mampu berdiri sendiri tanpa dukungan komisaris.

Ketergantungan akan dominasi kekuatan komisaris dalam memperoleh pekerjaan akan menjadi batu sandungan bagi internal PT Architama Cipta Persada pada masa yang akan datang, jika terjadinya perombakan Komisaris dan Direksi karena terjadi perselisihan atau masalah-masalah internal dikalangan Direksi dan Komisaris yang dapat menyebabkan perpecahan, hal ini seharusnya dapat diantisipasi sejak dini oleh PT Architama Cipta Persada dengan mulai mengurangi ketergantungan terhadap pihak Komisaris dan merencanakan langkah-langkah baru untuk memperoleh klien yang membuat PT Architama Cipta Persada berbeda dengan perusahaan-perusahaan konsultan arsitek lain yang saat ini banyak ditemukan. Ketergantungan tersebut menyebabkan PT Architama Cipta Persada hanya menunggu klien yang datang berasal dari rekan dan kerabat PT. Architama Cipta Persada.

Tugas PT. Architama Cipta Persada melanjutkan jalan yang telah diberikan oleh kerabat, rekan dan komisaris, sehingga ketika PT Architama Cipta Persada harus mengawali proses kerjasama masih banyak mengalami kegagalan dalam melakukan negosiasi untuk mendapatkan pekerjaan pada hal negosiasi merupakan alat bagi PT Architama Cipta Persada untuk mendapatkan, mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan karena tugas PT. Architama Cipta Persada sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang konsultan menjadi

problem solver “The only product to offer is the ability to make problems go away“ bagi pengguna jasanya.² Sehingga untuk mensukseskan negosiasi yang menjadi ujung tombak dalam berhubungan dengan pihak klien, PT. Architama Cipta Persada memerlukan strategi-strategi dalam melakukan negosiasi untuk memperoleh kerjasama dengan pihak klien.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan strategi negosiasi PT. Architama Cipta Persada untuk mendapatkan kontrak kerjasama.
2. Apakah keuntungan dan hambatan PT. Architama Cipta Persada dalam melakukan kontrak kerjasama.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi yang digunakan PT. Architama Cipta Persada dalam melakukan negosiasi untuk memperoleh kontrak kerjasama
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam melakukan negosiasi.

D. Kerangka Teori

1. Pengertian Negosiasi

Dalam bukunya Panuju, menjelaskan tentang pengertian negosiasi yaitu dalam kamus Besar Bahasa Indonesia negosiasi diartikan sebagai sebuah perundingan yang bermakna adanya komunikasi dua arah untuk mencapai suatu

² www.wikipedia.com

keepakatan yang dapat diterima oleh masing-masing pihak tanpa ada yang merasa dikalahkan. “³

Negosiasi juga merupakan proses komunikasi antara dua orang atau lebih guna mengembangkan solusi terbaik yang paling menguntungkan bagi pihak-pihak yang terlibat. Hasil terbaik dan yang direkomendasikan dari sebuah negosiasi adalah win – win solusi dan ini perlu dijadikan tujuan utama dari sebuah negosiasi, solusi menang-menang adalah cara kreatif dimana kedua belah pihak dapat meninggalkan meja perundingan dengan perasaan bahwa semua pihak menang tetapi jika salah satu pihak diliputi oleh perasaan ambisi yang berlebihan akan menyebabkan kegagalan dalam negosiasi.

Berdasarkan definisi diatas, menunjukkan bahwa kata “negosiasi” digunakan untuk memaknai suatu gejala sosial yang sangat luas. Tanpa disadari, negosiasi menjadi sesuatu yang dilakukan setiap saat dan terjadi hampir disetiap aspek kehidupan, termasuk proses negosiasi yang sering dilakukan dalam dunia bisnis, negosiasi sering dilakukan oleh para pelaku bisnis untuk memperoleh kesepakatan-kesepakatan kerja antara satu perusahaan dengan perusahaan lain guna memperoleh keuntungan dan memperluas jaringan kerja.

Hal serupa pun yang sering dilakukan oleh PT Architama Cipta Persada dalam memperoleh kontrak kerja. Perusahaan akan selalu menggunakan negosiasi untuk melakukan kegiatan bisnisnya, selain membuat kesepakatan-kesepakatan yang akan tertuang dalam kontrak kerja, perusahaan akan menggunakan negosiasi

³ Redi Panuju, Jago Lobi & Negosiasi (Yogyakarta, 2010) halm : 113

sebagai solusi dalam menyelesaikan pekerjaan karena perusahaan adalah perusahaan yang berbasis konsultan yang bergerak dalam perencanaan dibidang Arsitektur, Sipil, Mekanikal Elektrikal dan Tata Lingkungan, dengan cara kerja sebuah perusahaan konsultan yang bertindak sebagai *problem solver* bagi pihak yang membutuhkan jasanya. Penerapan negosiasi sebagai solusi dalam memberikan *advice* dan sebagai bentuk pendekatan terhadap kliennya, merupakan hal yang paling tepat karena dalam penyelesaian pekerjaannya pun akan terjadi kesepakatan-kesepakatan baru sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan penemuan-penemuan baru berkaitan dengan pekerjaan perencanaan yang dilakukan PT. Architama Cipta Persada.

Selain itu negosiasi juga adalah cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik atau perbedaan kepentingan jika terjadi perselisihan dan perbedaan pendapat dalam menganalisa sebuah persoalan yang terjadi. Pada dasarnya semua manusia adalah seorang negosiator, beberapa orang atau kelompok melakukannya dengan baik, sedangkan sebagian lagi yang laen melakukan dengan buruk dan hasilnya mereka tidak pernah memenangkan negosiasi, sebagian yang lain hanya menjadi pengikut atau selalu mengikuti dan mengakomodasi kepentingan orang lain. Dengan berbagai penjelasan diatas diharapkan PT Architama Cipta Persada dapat sangat memahami tentang negosiasi sehingga menjadi kategori dari kelompok yang selalu dapat menyelesaikan proses negosiasi dengan baik karena negosiasi merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan.

2. Karakteristik Negosiasi dan Karakteristik Seorang Power Negosiator

Negosiasi terjadi ketika melihat orang lain memiliki atau menguasai sesuatu yang diinginkan. Tetapi sekedar menginginkan tidak cukup, harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan dari pihak lain yang memilikinya dengan pihak lain yang mempunyai keinginan atas sesuatu yang dimiliki.

Dalam bukunya yang berjudul Jago Lobi dan Negosiasi, Rendi Panuju mengungkapkan bahwasannya Roy Sembel pun juga mengungkapkan tentang karakteristik sebuah negosiasi sebagai berikut :

- 1) Senantiasa melibatkan orang baik sebagai individual perwakilan organisasi atau perusahaan baik itu sendiri maupun berkelompok.
- 2) Memiliki ancaman terjadi atau didalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi.
- 3) Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu baik berupa tawar-menawar (bargain) maupun tukar-menukar (barter).
- 4) Hampir selalu berbentuk tatap muka yang menggunakan bahasa lisan, gerakan tubuh maupun ekspresi wajah.
- 5) Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal dimasa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi.

6) Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.⁴

Dari penjabaran tentang karakteristik negosiasi dapat diambil kesimpulan bahwasannya negosiasi dilakukan ketika terjadinya perbedaan pendapat atau pun pada saat terjadinya tawar menawar pada saat akan melakukan kerjasama antara pihak perusahaan dengan kliennya. Dalam melakukan negosiasi yang wajib diperhatikan adalah harus mengenali karakteristik dari sebuah negosiasi dan pihak klien yang akan hadapi, tujuannya adalah jangan sampai dalam negosiasi pihak perusahaan terlarut dalam suasana yang diciptakan pihak lawan dan gagal menguasai jalannya negosiasi hanya karena pihak lawan lebih siap dan pemilik pekerjaan.

Karakteristik seorang negosiator handal tidak lahir begitu saja karena sebuah kodrat yang tuhan berikan terhadap dirinya akan tetapi seorang negosiator handal lahir karena sebuah proses pembelajaran dan pemahaman tentang negosiasi dan proses berlatih yang dilakukan maka itu lahirlah seorang negosiator handal. Untuk lebih mendalam kefahaman tentang negosiasi, akan menjadi sangat penting ketika mengetahui bagaimana karakteristik seorang power negosiator yang selalu dapat menguasai dan memenangkan negosiasi yang dilakukan.

Dalam bukunya *Secrets of Power Negotiating, oleh Roger Dawson* mengungkapkan bagaimana pentingnya memahami karakteristik seorang

⁴ Redi Panuju, Jago Lobi & Negosiasi (Yogyakarta, 2010) halm : 118

negosiator bagi para pelaku negosiasi, bahwasannya seorang negosiator harus memiliki beberapa poin yang akan memudahkannya dalam melakukan negosiasi yaitu antara lain:

1) Keberanian untuk mengali lebih banyak informasi

Seorang negosiator yang buruk selalu enggan menanyakan apa pun yang dikatakan oleh pihak lawan, jadi mereka hanya menegosiasikan apa yang telah ditawarkan oleh pihak lawan. Tetapi seorang negosiator yang handal akan mengumpulkan informasi tentang pihak lawan sebelum melakukan sebuah negosiasi dan akan terus menerus mempertanyakan tentang apa yang mereka ketahui tentang pihak lawan dan yang lebih penting mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah mereka buat berdasarkan pengetahuan tersebut. Karena dengan banyaknya informasi yang diketahui tentang pihak lawan, akan mempermudah dalam melakukan negosiasi dan membuat selangkah lebih maju dari pada pihak lawan sehingga akan lebih mudah mengontrol jalannya sebuah negosiasi.

Begitu pentingnya sebuah informasi sampai ada sebuah ibarat yang mengatakan bahwasannya informasi yang peroleh dan dikumpulkan tentang pihak lawan tersebut sama saja dengan sebuah amunisi dalam sebuah peperangan, tidak mungkin maju dalam medan perang dengan tangan kosong hal tersebut sama saja melakukan bunuh diri dalam perang karena tidak mengenal siapa lawan negosiasi sehingga tidak tahu apa yang akan dilakukan dan tidak memiliki persiapan apapun, jadi akan

pasrah saja ketika pihak lawan lah yang akan mengontrol dan mengatur jalannya perang sehingga apapun yang dikehendakinya akan dilakukan. Hal tersebut lah yang akan membunuh kepentingan salah satu pihak dalam negosiasi.

2) Kesabaran untuk bertahan lebih lama dari negosiator lawan.

Manisnya buah kesabaran tidak hanya terjadi pada kehidupan pribadi individu akan tetapi kesabaran juga hal yang menguntungkan bagi seorang negosiator, seorang negosiator yang baik adalah orang yang sangat sabar yang tidak akan membiarkan tekanan waktu mengiring mereka sampai membuat suatu kesepakatan yang bukan merupakan kepentingan terbaik bagi setiap pihak, diperlukan keberanian untuk menunjukkan berapa besar kesabaran itu dan memang hal tersebut sangat efektif.

3) Keberanian meminta lebih

Membuat proposal awal lebih sehingga mampu mem-*bracket* tujuan yang sebenarnya. Kemampuan menyatakan posisi kemungkinan maksimum yang dapat diterima oleh pihak lawan.

4) Integritas untuk menekan demi solusi menang-menang

Memiliki integritas untuk mendorong solusi menang-menang bahkan pada saat menghadapi pihak lawan yang posisinya lemah dan mudah dimanfaatkan merupakan komoditas yang jarang dan sangat

berharga yang akan begitu saja memanfaatkan untuk kepentingan namun hal tersebut bukan merupakan sebuah negosiasi yang seharusnya, terus mencari solusi membuat konsesi untuk pihak lawan tanpa membahayakan posisi kita.

5) Kesiapan untuk menjadi pendengar yang baik

Hanya seorang pendengar yang baik yang dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan pihak lawan yang sesungguhnya dalam sebuah negosiasi.⁵

3. Negosiasi Berdasarkan Caranya

Bila pepatah kuno mengatakan ada 1001 jalan menuju roma, maka ada 1001 pula cara bernegosiasi, namun cara tersebut dapat dirangkum kedalam tiga cara yang paling umum dilakukan oleh pihak-pihak yang bernegosiasi antara lain :

1) Dengan Cara Memaksa (Koersif)

- a. Pihak yang besar menindas pihak yang kecil atau pihak yang kuat menindas yang lemah.
- b. Pihak yang nothing to lose menindas pihak yang everything to lose.
- c. Kesepakatan yang terjadi adalah tidak adil untuk salah satu pihak situasinya win-lose.

Cara negosiasi seperti ini brutal, tak ada kompromi dan sangar hanya akan membunuh karakter kita dimasa yang akan datang karena dengan jika

⁵ Roger Dawson, *Secrets of Power Negotiating*. (Jakarta, 2003) hlm 351

cara ini yang kita pilih, setelah proses negosiasi selesai tidak akan ada lagi pihak lain yang ingin bernegosiasi dengan kita.

2) Dengan Cara Manipulatif

- a. Biasanya sering melakukan bluffing (omong kosong), tujuannya untuk menekan lawan bicara dengan merendahkan statusnya dan pengetahuannya.
- b. Cenderung hanya menyampaikan informasi tertentu saja, dan itu biasanya bukan yang penting atau yang diperlukan pihak lawan bicara.
- c. Memiliki tendensi menyampaikan informasi secara kabur dengan tujuan supaya bisa tercipta grey area yang aman jika terjadi perselisihan. Informasi secara kabur ini bisa memberikan ruang untuk berpolitik lidah dan bila ia lebih siap daripada lawan bicaranya, ia pasti lebih unggul.
- d. Sejak awal jalannya negosiasi berusaha menipu dengan trik-trik atau tipuan-tipuannya.
- e. Sering memberikan ultimatum pada saat-saat terakhir agar lawan bicara tertekan dan kepepet.

Sama dengan cara negosiasi koersif, apabila kita memilih cara negosiasi yang kedua yaitu manipulatif kita juga hanya akan merusak citra dimasa depan karena kita akan selalu dipersepsikan terhadap pihak lain sebagai pembohong.

3) Dengan Cara Persuasif

- a. Negosiasi jenis ini biasanya berdasarkan pada prinsip serta memiliki integritas. Berhubung sifatnya yang persuasi, atmosfer yang tercipta relatif lebih bisa diterima oleh pihak lain yang terlibat dalam perundingan.
- b. Selalu berupaya adil, tidak ingin menang sendiri. Ini adalah menentang dari prinsip mengalah diperkara kecil jangka pendek, untuk memenangkan perkara besar jangka panjang.
- c. Selalu memaparkan hal-hal nyata yang ada buktinya serta mengutamakan ketrampilan berkomunikasi dengan lawan bicara. Itulah mengapa observasi itu sangat penting. Negosiasi memang memiliki karakteristik yang hampir serupa dengan jalannya sidang dipengadilan. Semua data, entah besar maupun kecil selalu dianggap penting dan menyembunyikan informasi meskipun kecil akan dianggap sebagaiin dosa besar.⁶

4. Struktire Negosiasi yang Efektif

1) Melakukan Persiapan

Dalam melakukan persiapan negosiasi meliputi penelitian, perencanaan strategi dan taktik negosiasi.

2) Memulai Negosiasi

Negosiasi ini harusnya tidak dalam satu kali pertemuan. Dibutuhkan waktu pada tahap peninjauan untuk mengetahui kebutuhan, harapan, keinginan satu

⁶ Ac Mahendra, Strategi Negosiasi Ampuh dan Meyakinkan Mitra Bisnis. Hlm :70

sama lain dan memberikan fakta mengenai berbagai posisi dan kepentingan yang berbeda. Baru dibawa ke negosiasi yang lebih lanjut para pengambilan keputusan.

3) Memimpin Negosiasi

Meliputi pembahasan posisi, berbagai penawaran, identifikasi keuntungan dan konsesi serta usaha menemukan kesamaan.

4) Mencapai Kesepakatan

Mengakhiri negosiasi dan mencatat kesepakatan yang telah dicapai.

5) Menindaklanjuti Hasil Negosiasi.⁷

5. Strategi – Strategi Negosiasi

Dalam artikelnya Muhammad Efendi menjelaskan ada strategi yang dapat digunakan dalam negosiasi antara lain :

1) Taktik Legitimasi

Adalah strategi mempengaruhi target dengan kekuasaan, kewenangan, kekayaan dan dukungan secara hukum yang dimiliki oleh negosiator

2) Taktik Persuasif Rasional

Adalah strategi mempengaruhi target dengan kecerdasan, keahlian, ketrampilan, pengalaman, fakta-fakta, data-data, maupun informasi, kecakapan berbicara dengan argumentasi yang bisa diterima serta kemampuan memotifasi dengan kekuatan logika.

3) Taktik Pertukaran

⁷ Ann Jackman, How To Negotiate. (Jakarta:2005) Hlm 21

Adalah strategi yang digunakan oleh negosiator dalam mempengaruhi target dengan cara memberikan suatu janji maupun imbalan atas balas jasa kepada si target apabila mereka mau menerima dan melaksanakan apa yang diminta oleh negosiator.

4) Taktik Permintaan Personal

Adalah suatu strategi yang dijalankan oleh negosiator kepada target dikarenakan adanya kedekatan emosional, pertemanan, hubungan yang baik dan loyalitas target terhadap negosiator selama ini.

5) Taktik permintaan inspirasi

Adalah suatu strategi yang dijalankan oleh negosiator dengan cara membangkitkan emosi, semangat, motivasi dari target dengan cara mengemukakan nilai-nilai, cita-cita, komitmen, visi, misi, keinginan, harapan, harga diri, kepercayaan, kepekaan dari lawan bicaranya.

6) Taktik Konsultasi

Adalah strategi yang dijalankan oleh negosiator dengan cara mengajak lawan bicaranya (target), untuk ikut serta dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengevaluasian, bahkan termasuk proses konsultasi pengambilan keputusan dalam organisasi.

7) Taktik Penekanan

Adalah suatu strategi yang digunakan oleh negosiator dengan cara mengancam, memaksa, intimidasi, pemboikotan, permusuhan atau memerangi target apabila tidak mau menyetujui permintaan negosiator

8) Taktik Keteladanan

Adalah suatu strategi negosiasi dengan cara memberikan contoh yang baik, perilaku yang santun, kearifan yang tinggi dengan kharisma yang dimiliki.⁸

6. Mengukur Kekuatan Negosiasi

Pandangan konsep teoritis menyarankan agar setiap akan memulai negosiasi dilakukan persiapan secara maksimal dalam proses negosiasi dijalankan secara hati-hati dan setelah itu dilakukan evaluasi. Kata evaluasi mengandung arti yang luas bukan hanya sekedar mengalkulasi untung dan rugi, tepat tidaknya strategi dan kelanjutan atau eksekusi, namun yang lebih penting dari itu adalah mengetahui kekuatan masing-masing dalam negosiasi. Kekuatan itulah yang merupakan kekuatan tawar (bargaining power) pihak perusahaan terhadap pihak klien. Sumber-sumber kekuatan negosiasi tersebut antara lain :

- 1) Kekuasaan (Otoritas) adalah kemampuan untuk menimbulkan ketundukan. Kekuasaan menyebabkan seorang komunikator dapat “memaksakan” kehendaknya pada orang lain karena ia mempunyai sumber daya yang sangat penting. Berdasarkan sumber daya yang dimiliki jenis-jenis kekuasaan yaitu:
 - a. Kekuasaan Koersif adalah kemampuan untuk mendatangkan ganjaran atau hukuman, ganjaran dan hukuman itu dapat berupa personal misalnya benci dan suka atau impersonal, misalnya pemecatan dan kenaikan pangkat. Dalam penelitian ini impersonal dapat berupa calon pengguna jasa PT Architama Cipta Persada untuk mendapatkan harga

⁸ www.multiply.maulanae.com

yang khusus atau bahkan Perusahaan tidak mau melayaninya perusahaan lain yang ingin menggunakan jasanya.

- b. Kekuasaan Keahlian adalah kekuasaan ini berasal dari pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki komunikator.
- c. Kekuasaan Rujukan adalah komunikasi menjadikan komunikator sebagai kerangka rujukan untuk menilai dirinya, komunikator dikatakan memiliki kekuasaan rujukan bila ia berhasil menanamkan kekaguman pada komunikasi.
- d. Kekuasaan Legal adalah kekuasaan yang berasal dari seperangkat peraturan atau norma yang menyebabkan komunikator berwenang untuk melakukan suatu tindakan.⁹

2) Kredibilitas

Kredibilitas adalah seperangkat persepsi komunikasi tentang sifat-sifat komunikasi. Dalam kredibilitas terkandung :

- a. Kredibilitas adalah persepsi komunikasi
- b. Kredibilitas berkenaan dengan sifat-sifat komunikasi yang selanjutnya disebut dengan komponen-komponen kredibilitas.

Komponen-komponen kredibilitas terdiri dari 2 hal yang paling penting, yaitu *keahlian dan kepercayaan*. Keahlian adalah kesan yang dibentuk komunikasi tentang kemampuan komunikasi dalam hubungannya dengan topik yang dibicarakan. Komunikasi yang dinilai tinggi dianggap

⁹ Jalaluddin Rahmad, Komunikasi Persuasif 1984 hlm :264

sebagai cerdas, mampu, ahli dan berpengalaman. Kepercayaan adalah kesan komunikasi tentang komunikator yang berkaitan dengan wataknya, apakah komunikator dinilai jujur, tulus, bermoral, adil etis atau bahkan sebaliknya.

Karena kredibilitas itu masalah persepsi, jadi kredibilitas dapat berubah-ubah tergantung pada pelaku persepsi atau komunikasi, topik yang dibahas dan situasi pada penyampaian pesan. Kredibilitas seorang komunikator dapat berubah bila terjadi perubahan khalayak, topik dan waktu. Ini berarti kredibilitas seorang komunikator pada suatu tempat belum tentu sama ditempat lain jika khalayaknya berubah, begitu juga dengan tempat dan waktu.

3) Keteguhan

Memiliki prinsip atau memegang teguh yang dilontarkan akan mendapat catatan penting bagi pihak lain. Keteguhan menjadi tolak ukur bagi perusahaan yang sehat dan keteguhan menjadi ukuran bagi perusahaan yang konsisten dalam berbagai hal yang dilakukan oleh perusahaan termasuk produk yang dihasilkan.

4) Sumber Daya

Tampilan fisik sangat penting untuk mengesankan kecukupan sumber daya, bernegosiasi dengan orang yang memiliki kecukupan modal terasa lebih aman dan meyakinkan. Sumber daya ini lebih kepada bentuk fisik, daya tarik fisik, ganjaran, kesamaan dan kemampuan. Atraksi fisik menyebabkan komunikator menarik dan karena ia menarik sehingga mempunyai

daya persuasif.

5) Bukti

Salah satu sumber bargaining power adalah bukti, mengumpulkan dan mengelola berbagai informasi merupakan senjata dalam negosiasi. Orang lebih menerima bukti tertulis dari pada informasi yang disampaikan secara lisan yang belum terbukti kebenarannya.¹⁰

7. Keuntungan dan Hambatan dalam Negosiasi

1. Keuntungan negosiasi

Menurut Ann Jackman dalam bukunya *How to negotiate*, teknik sukses bernegosiasi menyatakan :

1) Tercapainya tujuan

Proses negosiasi akan memberi pandangan yang lebih jelas mengenai apa yang anda inginkan dan bagaimana cara mendapatkannya.

2) Kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan dan bidang kehidupan anda yang lain.

Anda akan merasa memegang kendali bila mampu mengambil inisiatif dan meraih kesepakatan terbaik, bukan hanya menjadi penonton.

3) Hubungan yang baik dengan para kolegan

Inti dari negosiasi adalah memuaskan kebutuhan rekanan anda, seperti halnya kebutuhan anda sendiri.

9) Mencegah dan menyelesaikan konflik

¹⁰ Redi Panuju, *Jago Lobi & Negosiasi* (Yogyakarta:2010) hlm :150

Anda dapat mencegah terjadinya konflik dan saling curiga dengan membantu lawan negosiasi melihat cara pandang anda dan menyepakati hasil yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu anda juga dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan merangkul “lawan” anda.

10) Hadiah untuk anda dan tim

Negosiasi yang berhasil mungkin akan membantu anda mendapatkan sebagian saham dari sumber daya organisasi.

11) Kepercayaan atasan

Jarang sekali ada orang yang mau bekerjasama dengan seseorang yang tidak mampu mempertahankan keyakinannya sendiri.

12) Mendapatkan pelayanan yang lebih baik dari suplier atau konsumen eksternal.¹¹

2. Hambatan dalam negosiasi

1) Hambatan strategi

Hambatan pertama dalam resolusi konflik terletak pada karakteristik negosiasi. Negosiasi dapat dikiasakan dengan membuat kue dan kemudian dibagi-bagi. Proses pembagian dan pemotongannya akan mempengaruhi ukuran kue. Negosiasi juga meliputi distribusi keuntungan, kedua belah pihak tidak bisa mendapatkan solusi yang lebih baik pada waktu yang sama. Pemberian kue yang lebih besar

¹¹ Aan Jackman, How To Negotiate (Jakarta:2005) hlm:9

kepada salah satu pihak berarti menguntungkan pihak tersebut, sedangkan yang menerima irisan lebih kecil merasa dirugikan.

2) Hambatan Problem Agent

Problem dasarnya adalah pembayaran untuk negosiasi agent,

3) Hambatan Kognitif

Rintangan ketiga disebabkan oleh pikiran yang memproses informasi, resiko yang dihadapi, ketidakpastian, membuat kesimpulan, dan keputusan.¹²

Namun negosiasi yang efektif bisa menghasilkan kontrak yang lebih baik dan tingkat kualitas pelayanan yang disepakati bersama.

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus, studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang digunakan untuk meneliti, menguraikan, menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek seperti kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis. Studi kasus seperti yang dirumuskan oleh Robert K. Yin merupakan sebuah metode yang mengacu pada penelitian yang mempunyai unsur *how* dan *why* pada pertanyaan utama penelitiannya dan meneliti masalah-masalah kontemporer (masa kini) serta sedikitnya peluang penelitian dalam mengontrol peristiwa (kasus) yang diteliti. Metode penelitian studi kasus memungkinkan

¹² qoffa.wordpress.com/2009/01/16/

peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata.¹³

Lebih lanjut Robert K Yin menjelaskan, studi kasus sendiri dibagi kedalam tiga tipe yakni studi kasus eksplanatoris, studi kasus eksploratoris, studi kasus deskriptif dan ketiga tipe itu berdasarkan pada jenis dan tujuan dari pertanyaan penelitian. Didalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif.¹⁴ Menurut Jalaludin Rahmat penelitian deskriptif bertujuan melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu bidang tertentu secara aktual dan cermat. Serta tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesa atau membuat prediksi.¹⁵

Memang belum ada kesepakatan tentang pengertian deskriptif, deskriptif disini diartikan melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu, pengertian ini sama dengan analisis deskriptif dalam statistik. Sebagai lawan dari analisis inferensial. Pada hakekatnya, penelitian deskriptif mengumpulkan data secara univariat. Karakteristik data diperoleh dengan ukuran-ukuran kecenderungan pusat (*central fendency*) atau ukuran sebaran (*dispersion*).

Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang

¹³ Robert K. Yin, Studi kasus desain & metode : 2011 hlm:1

¹⁴ Ibid

¹⁵ Jalaludin Rakhmad : 2004. Metode Penelitian Komunikasi (Bandung : Remaja Rosda Karya) hlm 34

berlaku.

- c. Membuat perbandingan atau evaluasi.
- d. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan cara :

1) Wawancara Mendalam

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara secara garis besar dibagi dua, yakni wawancara tak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara tak terstruktur sering juga disebut wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif, dan wawancara terbuka (*openended interview*), wawancara etnografis; sedangkan wawancara terstruktur sering juga disebut wawancara baku (*standardized interview*), yang susunan pertanyaannya sudah ditetapkan sebelumnya (biasanya tertulis) dengan pilihan-pilihan jawaban yang sudah disediakan.¹⁶

Wawancara mendalam bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara, termasuk karakteristik sosial-

¹⁶ Deddy Mulyana. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda karya) hlm:180

budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dsb.) responden yang dihadapi.¹⁷

2) Observasi Lapangan

Observasi dimaksudkan untuk mendapatkan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.

3) Metode Penyajian Data

Data yang diperoleh akan disajikan dalam bentuk uraian yang disusun secara sistematis.

3. Informan

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan terhadap narasumber, dengan menggunakan *interview guide* agar memperlancar proses wawancara. Narasumber yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Direktur Utama PT Architama Cipta Persada, sebagai pelaku negosiasi

4. Uji Validitas Data

Informasi perlu selalu dicek kebenarannya agar hasil dapat dipercaya, dengan memperoleh informasi dari beberapa pihak. Ini disebut Triangulasi.¹⁸ Tujuannya adalah membandingkan informasi tentang hal yang sama yang diperoleh dari berbagai pihak, agar ada jaminan kepercayaan data. Validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi sumber,

¹⁷ Deddy Mulyana. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda karya) hlm:181

¹⁸ Lexy, Moleoung, J. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya) hlm 178

yaitu pemeriksaan ke absahan data dari suatu sumber yang dicek dengan sumber lain agar dapat digunakan sebagai pembanding terhadap data.¹⁹

Dalam penelitian ini, peneliti akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi atau data yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda antara data primer berupa wawancara dan data sekunder berupa dokumen-dokumen terkait.

¹⁹ *ibid*