

KARAKTER NEGOSIATOR HANDAL (2)

Erna Febriani, S.Si, M.Si

Dani Vardiansyah, S.Si, M.Si

KARAKTER-3: NEGOSIATOR YANG MAMPU MENDAHULUKAN PRIORITAS

Karakter ke-3 adalah *Negosiator yang Mampu Mendahulukan Prioritas*. Karakter ini terdengar mudah, tapi sulit dalam pelaksanaannya. Dengan memiliki karakter ini anda akan mampu merencanakan, mengorganisasikan, dan melaksanakan hal-hal terpenting dalam hidup sebagai upaya mencapai tujuan. Untuk itu, anda harus melatih diri berfokus kepada apa yang terpenting bagi kehidupanmu.

Mendahulukan yang utama adalah ibarat memiliki beberapa pilihan dalam sebuah aktivitas, anda perlu menentukan mana yang terpenting. Untuk itu, adalah sebuah kisah yang mungkin pernah anda dengar, tapi tetap menarik untuk dikaji berikut ini.

Suatu hari, seorang profesor matakuliah filsafat memasuki kelas. Ia membawa sebuah ember berukuran sedang, beberapa batu besar, kerikil, pasir, dan air. Kemudian, ia memasukkan batu-batu besar ke dalam ember, satu per satu, hingga penuh.

Di bawah tatapan heran mahasiswanya, sang Profesor mengajukan pertanyaan. "Apakah ember ini masih bisa diisi lagi?"

Walau melihat ember sudah penuh, serentak para mahasiswa kompak menjawab, "Masih bisa!"

Profesor tersenyum, menuangkan kerikil-kerikil ke dalam ember, hingga tak tersisa satu butir pun, dan kembali bertanya, "Apakah ini masih bisa diisi?"

"Tidak, sudah penuh!" kata sebagian mahasiswa. Sementara, sebagian lain justru berkata, "Bisa!"

Profesor kini menuang pasir ke dalam ember, dan serpihan-serpihannya menyusup masuk mengisi sela-sela batu besar di antara kerikil, membuat ember terlihat sesak.

Sekarang, tanpa ragu, seluruh mahasiswa menyimpulkan: ember itu tidak akan dapat diisi lagi. Maka, ketika Profesor kembali bertanya, "Masih bisa diisi, tidak?" Kompak, seluruh mahasiswa menjawab, "Tidaakk!"

Profesor menuangkan air ke dalam ember, terserap bersama pasir, hingga tidak tersisa setetes pun, membuktikan jawaban para mahasiswa keliru: ember masih bisa diisi air. Dengan menatap mahasiswanya satu per satu, Profesor bertanya, "Kesimpulan apa yang bisa kalian tarik dari contoh ini?"

Pertanyaan ini membuat seisi kelas terdiam, coba merenungi dan mengambil makna dari pertunjukkan tadi.

Seorang mahasiswa coba memberanikan diri, "Sepadat-padatny jadwal kuliah dan tugas, asalkan mau, kita masih bisa menyelesaikannya."

"Jawaban yang bagus," puji Profesor, "tapi masih kurang tepat".

Kelas kembali senyap.

Karena lama tidak ada jawaban, sambil menyapu pandangan ke seluruh kelas, Profesor berkata, "Kita harus menempatkan dalam urutan: batu-batu besar terlebih dulu, baru kemudian batu-batu kecil berupa kerikil, pasir, dan terakhir air. Hanya dengan cara itu, ember bisa benar-benar terisi penuh. Jika kita lakukan dengan cara sebaliknya – mulai dari air, pasir, batu-batu kecil, kemudian batu besar – maka tidak akan muat semua."

Mengurutkan dari yang besar hingga kecil: mendahulukan yang utama.

Hikmah yang bisa kita ambil dari kisah ini adalah bahwa dalam hidup, kita harus pandai menempatkan prioritas. Dahulukan hal-hal utama daripada menghabiskan waktu pada hal-hal kecil yang belum tentu berguna.

Dengan kata lain: tempatkanlah impian-impian besarmu sebagai prioritas utama yang harus didahulukan, jangan disibukkan dengan hal-hal kecil yang menyebabkan dirimu sulit meraih impian utama.

"Batu-batu besar" dalam kehidupan setiap orang berbeda, ada yang menempatkan keluarga sebagai prioritas pertama, karir, teman, pendidikan, ibadah dll. Tetapi, yang pasti, tugas kita sendirilah untuk menetapkan, memilih, dan menyusun "batu besar" dalam keseharian masing masing hingga tercipta kehidupan yang kokoh, nyaman, dan bahagia.

Demi waktu. Sesungguhnya manusia adalah mahluk yang merugi.

Sebagai manusia, kita memiliki kodrat waktu yang sama: 24 jam sehari. Tapi, mengapa manusia yang satu lebih sukses daripada yang lain? "*First things first,*" dahulukan yang utama, kata Covey (1996). Hakikatnya, yang membedakan keberhasilan manusia adalah kemampuan mereka memanfaatkan waktu: memilih mana "batu besar" untuk didahulukan dan "kerikil" disingkirkan. Kemampuan memilih dan memilah ini mutlak dimiliki seorang negosiator yang handal. Utamanya, karena keterbatasan waktu yang kita miliki.

Di antara kita, ada yang mampu mengelola waktu dengan baik, tapi banyak juga yang gagal. Negosiator yang terlambat menyadari bahwa besok harus bernegosiasi, sementara masih banyak yang belum ia siapkan, sungguhlah merugi. Akhirnya, ia hanya mampu menghela nafas, "Terlalu banyak pekerjaan, begitu sedikit waktuku!"

Waktu yang hilang tidak akan pernah kembali. Waktu yang pergi tidak akan anda temui lagi. Anda harus bijak menggunakannya sebaik mungkin.

"Waktu adalah sesuatu yang paling kita inginkan, tapi justru yang paling buruk kita gunakan," kata William Penn. Karenanya, hargailah waktumu sebelum menyesal dan kemudian berkata, "Kenapa kok jadi begini?"

Apakah hari-hari anda terasa seperti berlomba mengejar waktu? Apakah anda sering kewalahan dan bertanya-tanya, bagaimana bisa menyelesaikan ini semua? Atau, anda merasa terjebak dalam rutinitas dan lelah dengan cara menjalani hari demi hari? Jika ya, belajarliah untuk mengefisienkan waktu dalam menjalankan aktivitasmu.

“Waktu adalah uang,” kata pepatah. Artinya, membuang waktu sama dengan membuang uang. Maukah anda membuang uang?

Setiap manusia mempunyai tanggung jawabnya masing-masing: selaku suami/istri, orangtua/anak, karyawan, mahasiswa, teman, sahabat, dan masih banyak lagi, termasuk tanggung jawab anda selaku negosiator. Semua tanggung jawab itu harus kita pikul dan jalankan dalam waktu bersamaan. Maka, kelolalah waktumu sebaik mungkin. Karena, dalam satu hari waktu kita semua sama, 24 jam. Tidak kurang, tidak juga lebih. Hanya cara pemanfaatannyalah yang membedakan keberhasilan kita. Ketika orang lain bisa memanfaatkan waktu dengan baik, kenapa kita tidak?

Hakikatnya, semua ini adalah soal belajar mendahulukan prioritas: mengatur waktu agar yang penting bisa didahulukan dan yang kurang penting bisa disingkirkan. Guna mengatur waktu dan menyusun prioritas, ada baiknya kita mengaplikasikan model *Kuadran Waktu* dari Covey (1997). Model ini membantu kita menata dan mengerjakan aktivitas secara optimal dalam keseharian, termasuk dalam bernegosiasi. Menurut model ini, jika dilihat dari tingkat urgensinya, segala aktivitas bisa kita bagi ke dalam empat kuadran sebagai berikut.

Karakter-3
NEGOSIATOR
yang MEMILIKI SKALA PRIORITAS

Butuh ketrampilan dan “jam terbang”
Dalam menetapkan skala prioritas dan usaha/disiplin
untuk meraih skala prioritas yang sudah ditetapkan

	Genting	Tidak Genting
Penting	1	2
Tidak Penting	3	4

Untuk memudahkan pemahaman, mari kita mulai dari *Kuadran-3 Genting tapi Tidak Penting*. Kuadran ini berisi aktivitas semisal ketika anda tidak menunggu dan tidak mengharapkan satu telepon pun, namun *handhone* terus berdering. Jika tidak diangkat, sangat mengganggu: *Genting tapi Tidak Penting*.

Sebaliknya, *Kuadran-4 Tidak Penting dan Tidak Genting*. Kuadran ini paling menggoda, “racun dunia”. Misalnya, berkumpul berjam-jam hingga larut bersama teman, main *game* dari pagi hingga ketemu pagi, dan segala yang sejenisnya. Sungguh mengasyikkan, bukan? Hingga anda tersentak, tersadar bahwa situasinya sudah berada di *Kuadran-1 Penting dan Genting*, misalnya: besok Ujian Akhir Semester dan ada belum mempersiapkan apa-apa.

Karena total waktu dalam sehari tidak bisa melebihi 24 jam, maka secara total keseluruhan besarnya kotak pada kuadran-kuadran itu pun tetap segitu juga. Jika kotak salah satu kuadran membesar, kotak kuadran lainnya mengecil. Begitu sebaliknya. Artinya, ketika anda sering berada di *Kuadran-4 Tidak Penting dan Tidak Genting* membuat ukuran kotak ini membesar, sementara ukuran kotak lain akan berkurang. Dan tiba-tiba anda tersentak menyadari sudah berada di *Kuadran-1 Penting dan Genting*.

Ketika anda sudah berada di Kuadran-1, sungguh tidak enak. Segalanya bersifat terpaksa, mendesak, anda berada dalam situasi apa boleh buat, tidak punya pilihan. Sungguh tidak nyaman jika selalu menjalani hidup yang seperti ini, bukan?

Jika dalam hidup anda sering mengalami tekanan, situasi panik, segalanya mendesak, berarti anda berada di *Kuadran-1 Penting dan Genting* itu. Hal ini terjadi karena sebelumnya anda terlalu banyak menghabiskan waktu di *Kuadran-4 yang Tidak Penting dan Tidak Genting*.

Jika gagal mengelola waktu, sungguh kita adalah mahluk yang merugi. Maka, luangkanlah waktu di *Kuadran-2 yang Penting tapi Tidak Genting*. Anda pasti tahu bahwa ujian akan tiba: penting tapi belum genting, maka bersegeralah beranjak ke Kuadran-2 itu. Artinya, cicillah pelajaran dari sekarang, karena toh pada akhirnya hari ujian akan tiba.

Semua ini menuntut ketrampilan dalam menyusun skala prioritas dan kesetiaan dalam melaksanakannya.

Jika anda merencanakan suatu negosiasi, lakukanlah “pekerjaan rumahmu” sekarang juga: menetapkan target negosiasi, merancang BATNA – RP – ZOPA, dan manakala membutuhkan materi presentasi persiapkanlah segera, atau jika memerlukan bantuan pihak lain, lobilah dan jangan tunda lagi. Semua dilakukan dari sekarang! Jangan tergoda membuang waktumu di *Kuadran-4 Tidak Penting dan Tidak Genting* yang sangat menggiurkan itu. Ini bukan berarti bahwa Kuadran-4 tidak diperlukan sama sekali. Sesekali, kita juga membutuhkan *refreshment*: bermain *game*, bercanda dengan kawan, atau yang sejenisnya. Yang pasti, janganlah kita terlarut di dalamnya sehingga menghabiskan waktu terlalu banyak di kuadran yang sangat menggoda ini.

Jadi, dalam mengelola waktu guna menetapkan skala prioritas, masukkan beragam aktivitas anda ke dalam empat kotak itu. Ketika anda mengisinya dalam konteks *seluruh aktivitas kehidupan* misalnya, hakikatnya anda sedang menetapkan prioritas kehidupan, di mana salah satunya adalah negosiasi anda. Tapi ketika isian anda hanya berfokus dalam *konteks negosiasi* semata, dengan ini anda bisa memilih pekerjaan mana yang harus diprioritaskan dalam proses negosiasi yang akan anda hadapi. Di saat mulai mengisi *Kuadran Waktu* itu, mungkin anda menemukan beberapa aktivitas yang penting dan mendesak. Segera kerjakan sekarang juga, jangan menunda! Ketika daftar aktivitas yang tertera di Kuadran-1 sudah anda selesaikan, beralihlah ke Kuadran-2. Selanjutnya, jangan tergoda pada Kuadran-4 agar bisa tetap berfokus di Kuadran-2. Hanya orang yang *proaktif* dan *berorientasi kepada tujuan akhir* yang akan mampu menghabiskan lebih banyak waktunya di *Kuadran-2 Penting tapi Belum Genting*.

Selanjutnya, nikmatilah hidup yang indah.

Sebagaimana dinyatakan Lee Iacocca, “Jika ingin memanfaatkan waktu sebaik mungkin dan membuat hidupmu nyaman, anda harus mengetahui terlebih dahulu hal-hal yang menjadi prioritas.”

Dengan menetapkan prioritas, anda membantu diri sendiri mencapai hasil terbaik dengan upaya yang sesuai. Untuk memupuk kebiasaan ini, anda membutuhkan “jam terbang” dan disiplin: praktik secara nyata. Mungkin anda akan mengalami kesalahan-kesalahan dalam menetapkan prioritas dan upaya meraihnya, tapi teruslah belajar.

Pengalaman adalah guru paling berharga.

Berikut ini adalah kekeliruan yang umum terjadi saat menyusun dan meraih prioritas yang harus dihindari.

Pertama, anda tidak menetapkan target, tidak “memulai dari akhir”, atau target anda tidak tajam sehingga tidak memberikan gambaran jelas tentang apa yang akan anda tuju. Kedua, walau berdasarkan target anda sudah menyusun penjadwalan, tapi anda tidak cukup proaktif guna mengubah prioritas itu menjadi nyata. Ketiga, dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan prioritas kerja, banyak gangguan dan godaan dan anda gagal mengatasinya, ibarat “Arjuna yang tergoda saat bertapa hingga gagal mendapat panah pusaka”. Keempat, sering menunda apa yang diprioritaskan, yaitu manakala anda “tersedot” kembali ke Kuadran-4. Kelima, ternyata anda tipe serakah: mengambil terlalu banyak aktivitas pekerjaan, terlalu banyak yang ingin anda lakukan, terlalu banyak mau yang anda tuju. Artinya, semua adalah prioritas utama yang penting untukmu. Keenam, penjadwalan yang anda lakukan ternyata keliru. Artinya, prioritas yang anda susun kurang baik karena kurang akurat. Maka, anda harus menganalisis ulang daftar isian atas *Kuadran Waktu*.

Sebagaimana upaya membangun dua karakter sebelumnya, untuk memiliki karakter ketiga, mulailah dari kebiasaan anda.

Dalam hidup, kita memiliki tujuan-tujuan pada berbagai bidang kehidupan. Guna mencapai tujuan hidup, buatlah skala prioritas, mungkin sasaran negosiasi hanyalah salah satu di antaranya. Guna mencapai sasaran negosiasi, buat pula skala prioritas. Bahkan, walau anda sudah merancang negosiasi sebaik mungkin, terkadang waktu yang tersedia lebih sempit daripada yang diperkirakan semula. Dalam keterbatasan waktu negosiasi seperti ini, seorang negosiator harus mampu menggoalkan sasaran-sasarannya secara efektif dan efisien. Misalnya, anda memiliki lima sasaran. Tapi, karena keterbatasan waktu, juga karena alotnya lawan negosiasi, anda menyadari tidak mungkin semuanya dapat terpenuhi. Artinya, anda harus mampu memutuskan secara cepat, mana sasaran terpenting dari lima sasaran yang harus didahulukan. Kemampuan memutuskan sasaran terpenting dalam situasi seperti ini erat terkait dengan kemampuan anda menetapkan prioritas.

Ini harus dilatih. Dan, terus dilatih.

Misalnya, dalam sidang skripsi setebal 250 halaman, anda hanya diberi waktu presentasi 10 menit. Dalam kurun sesingkat itu, anda harus mampu menyajikan seluruh hasil penelitian. Ini membutuhkan ketrampilan dalam memprioritaskan, memilih dan memilah, isi skripsi mana yang harus dipresentasikan.

Contoh lainnya, adalah seorang jurnalis surat kabar cetak yang masih pemula. Ia diminta redaksinya untuk meliput kegiatan presiden yang berlangsung nyaris satu hari. Awalnya, ketika diminta untuk menulis berita, ia bingung bagian mana yang harus diberitakan, memilih dan memilah peristiwa yang penting dan kurang penting. Seiring dengan berjalannya waktu, ia makin terbiasa menulis berita dengan baik, dalam struktur piramida terbalik, dari bagian penting hingga kurang penting.

Artinya, kemampuan memprioritaskan sesuatu bisa dilatih, membutuhkan jam terbang. Semakin tinggi jam terbang, semakin trampil kita, karena semakin terbiasa menganalisis mana yang penting dan kurang penting.

Dalam proses pembiasaan ini, maka untuk sasaran-sasaran besar, anda membutuhkan kertas menggambarkan *Diagram Waktu Covey*. Semakin tinggi jam terbang, untuk sasaran lebih kecil, bagan itu tidak lagi mutlak diperlukan: semua sudah ada di benak anda. Sehingga, ketika berhadapan langsung dengan lawan negosiasi, anda sudah siap dan terbiasa, karena Karakter ke-3 telah terwujud dalam diri: *mendahulukan yang utama*.

Manakala karakter pertama, kedua, dan ketiga berada dalam tataran intrapribadi, kini tiba saatnya anda beranjak menemui lawan negosiasi. Artinya, anda mulai memasuki tataran antarpribadi.

Dari dalam ke luar!

VII. KARAKTER-4: KOMUNIKATOR YANG BERFIKIR MENANG-MENANG

Karakter-4
NEGOSIATOR
yang BERFIKIR WIN-WIN



Setelah memupuk tiga karakter negosiator handal di tataran intrapribadi, kini saatnya anda membangun karakter keempat yang berada pada tataran antarpribadi, yaitu *Negosiator yang Berfikir Menang-Menang*.

Melalui bab-bab terdahulu, anda telah mempelajari empat strategi negosiasi yang bisa diringkas sebagai berikut. Pertama, **Strategi Menang-Menang**: ditujukan untuk hasil negosiasi yang menguntungkan kedua belah pihak; juga dikenal sebagai *integrative negotiation*. Kedua, **Strategi Menang-Kalah**: ketika salah satu pihak menang dan lainnya kalah. Ketiga, **Strategi Kalah-Menang**: yaitu bila salah satu pihak kalah sementara pihak lain menang. Keempat, **Strategi Kalah-Kalah**: merupakan dampak kegagalan dari pemilihan strategi yang tepat dalam bernegosiasi hingga, pada akhirnya, masing-masing pihak sama-sama merugi dan gagal mendapatkan hasil yang diharapkan.

Pada bagian ini akan dibahas *menang-menang* bukan semata pada level strategi, melainkan jauh lebih mendalam, hingga ke dasar, menyentuh akar, pada sebab dari segala sebab: *berfikir menang-menang* sebagai sebuah kebiasaan yang menjadi pola yang tidak lagi disadari, hingga mewujud dalam karakter negosiator handal. Artinya, *berfikir menang-menang* memiliki makna yang lebih mendalam daripada *strategi menang-menang*, yaitu menang-menang bukan di tataran kognitif atau teori semata, melainkan wujud perilaku konatif dalam keseharian; sebagai karakter yang mendasar.



Permasalahan yang muncul dari *strategi negosiasi* menang-kalah, atau kalah-menang, atau kalah-kalah adalah: hasilnya *tidak* akan memberi manfaat jangka panjang, hanya sesaat jangka pendek semata.

Ketika anda menjalankan strategi menang-kalah, yaitu ketika anda menang, membuat lawan kalah, dan terpaksa menyetujui keinginan anda, namun anda tidak pernah memberi kesempatan buat ia menang, percayalah cepat atau lambat ia akan pergi dari anda.

Tempatkan saja diri pada posisi sebaliknya: jika anda menjalankan strategi kalah-menang, artinya anda mengalah dan berharap menang di tahap berikutnya, nyatanya lawan tidak pernah mau mengalah, dan anda terus berada pada sisi yang kalah, cepat atau lambat anda akan pergi darinya.

Maka, untuk hubungan jangka panjang, jika sekali ini anda menang, berilah kesempatan kepada lawan untuk menang di lain waktu. Atau, jika sekali ini anda kalah, lawan pun harus sekali waktu memberi kemenangan kepada anda.

*Ketika pilihannya adalah “bergantian saling mengalah”, sesungguhnya **cara berfikir** kedua belah pihak adalah menang-menang.*

Jika tidak berfikir untuk saling mengalah – yang akan berakhir menang-menang – bukan mustahil strategi kalah-kalah menjadi pilihan. Dalam strategi kalah-kalah, yang terjadi adalah hancur-hancuran. Lantas jika ini yang terjadi, pertanyaannya adalah: anda sedang melakukan strategi negosiasi atau menjalankan strategi perang? Dalam perang, cara berfikirnya kalau kita tidak bisa menang, maka lebih baik kalah-kalah, hancur-hancuran: jika saya hancur, lawan juga harus hancur.

Maka, bisa kita simpulkan:

1. Manakala tujuan negosiasi untuk jangka pendek, kita bisa memiliki empat strategi yang dilatari dengan empat cara berfikir: menang-menang, menang-kalah, kalah-menang, kalah-kalah.
2. Jika tujuan negosiasi adalah hubungan jangka panjang, maka hanya ada satu cara berfikir, yaitu menang-menang, yang dijalankan dengan strategi menang-menang, dan dapat ditempuh dengan tiga cara, yaitu:
 - a. Strategi menang-menang, ditempuh dengan jalan kalah-menang, yakni mengalah di satu hal, tapi menang di sisi/waktu lain, dengan hasil akhir menang-menang.
 - b. Strategi menang-menang, ditempuh dengan jalan menang-kalah, yaitu menang di satu sisi, tapi mengalah pada sisi/waktu lain, sehingga berakhir menang-menang
 - c. Atau, bahkan sejak awal anda sudah berfikir menang-menang, dengan strategi menang-menang, dengan jalan menang-menang, untuk hasil yang juga menang-menang.



Demikianlah, anda bisa melihat bawah akar dari strategi yang dipilih seorang negosiator berawal dari cara berfikirnya, yang tercermin pada karakternya.

Masalahnya, sedari kecil kita telah terbiasa untuk berfikir menang-kalah, sehingga strategi yang dipilih pun cenderung menang-kalah. Lihat saja: dalam bidang pendidikan yang diajarkan menang-kalah. Ada

ranking satu, ada ranking 15, membuat siswa berebut nilai A, dan malu jika mendapat C. Bahkan dalam olahraga yang menjunjung sportivitas, hanya ada satu cara berfikir, yaitu menang-kalah: ada juara pertama, ada juara kedua.

Jika sejak kecil sudah terdidik seperti ini, tidak mengherankan kita selalu berusaha menang dan membuat orang lain kalah. Ketika ada pemenang, pasti ada pecundang. Tidak ada yang mau jadi pecundang, semua berusaha menang.

Sesungguhnya, cara berfikir menang-kalah hanya valid di bidang pendidikan, olahraga, atau beberapa bidang lain semisal politik, atau perang. Tapi, tidak berlaku mutlak pada semua kehidupan. Menang-kalah bukan karakter handal dalam hubungan antarpribadi dan juga bukan karakter dari seorang negosiator yang menginginkan hubungan jangka panjang.

Orang yang berfikir menang-kalah paling senang bertemu orang kalah-menang: dirinya kalah, membiarkan orang lain menang. Dalam hubungan antarpribadi, seperti juga dalam negosiasi sebagaimana dicontohkan sebelumnya, jika terus berada pada posisi kalah, sementara pihak lain menang, mungkin anda diam saja. Tapi, berapa lama sanggup bertahan? Percayalah: perasaan yang tidak pernah diungkap tidak akan mati.

Tinggal menunggu waktu buat "meledak"

Jika anda adalah suami/istri/kekasih yang selalu mengalah dan terus mengalah, perpecahan dan perpisahan hanya menunggu waktu. Demi menjaga hubungan, mungkin ada yang sanggup bertahan lima tahun, ada yang tiga tahun, tapi ada juga yang hanya mampu bertahan tiga bulan.

Manakala terlanjur "meledak", hati dipenuhi dendam dan kebencian. Bukan mustahil, yang kemudian anda lakukan adalah strategi kalah-kalah: kamu *delcon*, saya *delcon*; kamu *block*, saya *block*; kamu ungkap ini ke publik, saya juga akan ungkap itu ke publik. Strategi kalah-kalah terjadi dalam Perang Irak: main hancur-hancuran. Saya hancur, anda juga harus hancur! Tapi, ini adalah strategi perang, bukan strategi negosiasi untuk tujuan jangka panjang.

Dalam negosiasi, tinggalkan karakter negatif dan pupuklah yang positif: jadikan karakter menang-menang dalam diri: berusaha menang dengan memberi kesempatan kepada lawan juga untuk menang. Anda menyadari, jika saat ini menang dan lawan kalah, kebersamaan tidak akan berlangsung lama. Jika ingin mendapatkan hubungan jangka panjang, selain berusaha menang untuk diri sendiri, anda juga harus berusaha membuat lawan menang.

Namun, ada juga orang yang dalam kehidupannya sering mengalah. Untuk orang tipe ini, menjadi pemenang adalah sesuatu yang sulit, karena ia mengalami sejumlah kekhawatiran: jika menang, ia takut kehilangan dukungan, rasa sayang, atau cinta dari pihak yang ia kalahkan. Jika anda tipe ini, untuk menjadi pemenang membutuhkan keberanian luar biasa. Atasilah rasa takut untuk meraih kemenangan itu, karena yang ingin anda raih bukan menang-kalah: anda tidak ingin membuat pihak lain kalah, melainkan memberi kemenangan kepadanya juga. Di saat anda mendapatkan kemenangan untuk diri sendiri, anda juga berusaha memberi kemenangan untuk orang lain. Artinya, anda *berfikir menang-menang*.

Sebagaimana diutarakan dalam bab sebelumnya tentang teori negosiasi yang mengatakan bahwa terdapat empat strategi negosiasi; yaitu menang-menang, menang-kalah, kalah-menang, kalah-kalah. Sebagai pengetahuan kognitif hal ini adalah benar. Tapi, di tataran konatif perilaku negositor, jika melihat ke akar hingga ke dasar untuk membina hubungan jangka panjang, dan jika memang tujuan jangka panjang adalah harapan anda – semisal jika anda adalah insan Public Relations – maka sudut

pandangan ini kurang tepat. Hakikatnya, dalam negosiasi dengan tujuan jangka panjang sebaiknya anda hanya menjalankan satu strategi: yaitu menang-menang.

Dalam konteks tujuan jangka panjang seperti ini, masih bisakah yang lainnya disebut strategi jika menjalankan negosiasi hanya untuk kemenangan jangka pendek? Yaitu, semisal ketika hasil negosiasi berlangsung singkat, karena pihak lain merasa kalah? Tidakkah kemenangan saat ini hanya kekalahan yang tertunda, ketika akhirnya mitra anda pergi, dan hubungan tidak berlanjut lagi?

Misalnya dalam negosiasi dagang: anda sebagai penjual menang dan pembeli kalah, tidakkah pembeli akan pergi dan tidak kembali lagi? Atau jika anda berada dalam posisi penjual yang kalah, masih maukah anda menjual kepada pembeli itu? Akhirnya, yang terjadi adalah kalah-kalah juga, bukan?

Dalam menjalin hubungan jangka panjang, raihlah dan gunakan selalu cara berfikir menang-menang. Atau, tidak sama sekali.

Misalnya, anda adalah orangtua yang memiliki dua anak, dan keduanya berebut saluran acara televisi, si kakak dan si adik tidak mau saling mengalah. Sebaiknya, anda matikan televisi dan ajak mereka bermain yang lain.

Begitu juga dalam negosiasi, lebih baik berpikir untuk sama-sama mendapatkan keuntungan, daripada berniat menghancurkan dan membuat salah satu pihak kalah. Dengan ini, berarti anda bisa mendapat keuntungan lebih dari sekedar menang bernegosiasi, yaitu hubungan baik jangka panjang.

Manakala BATNA-RP-ZOPA tidak bisa memberikan manfaat menang-menang kepada kedua belah pihak maka anda gagal menempatkan diri sebagai negosiator yang berpikir menang-menang. Dalam proses negosiasi, bukan mustahil berujung pada situasi di mana anda menang, pihak lain kalah. Jika dalam hal ini anda menang, berilah kesempatan lawan untuk menang di lain hal: giliran anda mengalah. Berarti, cara berfikir anda tetap berupaya menang-menang, bukan?

Akhirnya, kita kembali pada kesimpulan: bahwa untuk negosiasi dengan tujuan jangka panjang, hanya ada satu strategi terbaik, yaitu menang-menang atau tidak sama sekali.

Sepakat untuk tidak sepakat!

Agar dapat berfikir menang-menang dalam hubungan antarpribadi, terlebih dahulu anda harus memenangkan intrapribadimu sendiri: *Proaktif, Berawal dari Akhir, dan Mendahulukan Prioritas*. Dengan kemenangan intrapribadi, maka anda dapat berfikir lebih jernih dan bisa mengupayakan kemenangan antarpribadi dalam berhubungan dengan pihak lain. Pun jika ternyata bidang kehidupan yang kamu jalani tetap menuntut persaingan, lakukanlah itu bukan dengan cara menjelekkkan atau merendahkan atau mengecilkan orang lain; melainkan berupaya mencapai sesuatu dengan mengerahkan kemampuan diri sendiri agar menjadi lebih baik lagi.

Cerita ini mungkin pernah anda dengar, tapi tetap menginspirasi.

Profesor dosen filsafat kita kembali masuk ke kelas, membuat garis sepanjang 10 cm di papan tulis, lalu berkata kepada para mahasiswa, "Coba perpendek garis ini."

Mahasiswa pertama maju ke depan, menghapus 2 cm dari garis itu.

Profesor mempersilahkan mahasiswa kedua maju, ia pun melakukan hal yang sama, mengurangi 2 cm dari garis itu. Dilanjutkan mahasiswa ketiga dan keempat, yang juga melakukan hal sama.

Giliran mahasiswa kelima. Ia membuat garis yang lebih panjang, sejajar dengan garis pertama, yang kini tertinggal 2 cm.

Profesor menepuk bahu mahasiswa itu, “Kamu memang bijak. Untuk membuat garis itu menjadi pendek, tidak perlu menghapusnya: cukup dengan membuat garis yang lebih panjang. Garis pertama akan menjadi lebih pendek dengan sendirinya.”

Untuk memenangkan, tidak perlu mengecilkan orang lain, tidak dengan merendahkan pihak lain. Cukup berikan yang terbaik dari dirimu. Maka, kamu tidak menyakiti orang lain; bahkan kamu memicu orang lain untuk menjadi lebih baik daripadamu. Bersaing secara positif, dalam kebaikan.

Terkadang, seberapapun keras kita coba mendapatkan solusi menang-menang, pihak lain justru cenderung ingin menang-kalah. Dalam hal ini, jangan ikut-ikutan bersikap menang-kalah, atau kalah-menang. Lebih baik menang-menang atau tidak sama sekali.

Sekali waktu, anda menyadari, tidak ada salahnya mengalah. Tapi, tetaplah berusaha meraih kemenangan di tahap berikutnya. Ketika anda mengalah, dan pihak lain tahu anda sudah mengalah untuknya, percayalah pada gilirannya ia pun akan mengalah dan memberi kemenangan untuk anda. Namun, jika ia tetap tidak mau mengalah, atau tidak mau sedikitpun memberi kesempatan anda untuk menang, tinggalkan saja. Orang seperti ini tidak layak diajak bekerjasama.

Mengembangkan karakter menang-menang memang tidak mudah. Kita harus melatihnya sedikit demi sedikit dalam keseharian, mulai dari cara berfikir kita, hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Manfaat terbesar dari berfikir menang-menang adalah perasaan bahagia yang ditimbulkan ketika kita bisa memenangkan orang lain, sementara kita pun meraih apa yang kita inginkan.

Maka, dalam hubungan antarpribadi dan juga selaku negosiator untuk tujuan jangka panjang, biasakanlah berfikir menang-menang.

Mulai sekarang!

VI. KARAKTER-5: NEGOSIATOR YANG EMPATIK

Bertahun-tahun kita belajar berbicara. Bertahun-tahun pula kita habiskan untuk belajar menulis dan membaca. Tapi, pernahkah anda belajar untuk mendengarkan? Mendengar dalam arti betul-betul mendengarkan: mencoba memahami sudut pandang orang lain, belajar menempatkan diri pada sisi orang yang kita ajak bicara?

Inilah kata kunci karakter kelima: Negosiator yang Empatik, yang sering dirancukan dengan simpatik.

Simpati berasal dari dua kata Yunani, yaitu *pathos*, yang berarti perasaan, ditambah awalan *syn* yang berarti bersama. Jadi, manakala anda bersimpati pada seseorang, berarti anda *mengerti* perasaan orang tersebut. Seperti juga simpati, empati berasal dari bahasa Yunani, yaitu *pathos*; hanya saja awalnya berbeda, yaitu *en*, yang berarti di dalam. Sehingga, empati artinya merasakan secara mendalam perasaan atau pengalaman orang lain.

Jika anda berempati pada orang lain, berarti anda “masuk ke dalam” perasaan orang itu.

Maknanya, anda mampu mengerti dan merasa apa yang dirasakan oleh lawan negosiasi. Dengan cara ini, solusi menang-menang bisa kita raih, dan hubungan jangka panjang bisa kita kembangkan.

Langkah pertama untuk menjadi negosiator yang empatik adalah harus mampu **mendengarkan** lawan negosiasi kita, sehingga bisa menciptakan *mutual-understanding*, kesalingpengertian antara kedua belah pihak, agar tujuan negosiasi yang *win-win* berjangka panjang tercapai.

Karakter-5
NEGOSIATOR
yang EMPATIK

EMPAT TIPE MENDENGARKAN

- Berpura-pura mendengar: basa-basi
- Mendengar selektif: hanya bagian tertentu yang sesuai dengan pendapat
- Mendengar atentif: menaruh perhatian untuk memusatkan energi dan kognisi untuk menambah pengetahuan
- **MENDENGARKAN EMPATIK**: berusaha terlebih dahulu untuk mengerti : memahami orang lain, masuk ke dalam cara berfikirnya, melihat dunia dari sudut pandangnya!

Sebagaimana diutarakan, kata kunci empati adalah mendengarkan. Jika membahas topik “mendengarkan”, dilihat dari sikap mentalnya, ada orang yang mengabaikan lawan bicara, artinya ia sama sekali tidak mendengar atau tidak mau mendengarkan lawan bicara, sehingga bahkan tidak bisa dihitung sebagai aktivitas mendengar.

Level *pertama*, yang paling rendah dalam mendengarkan, adalah orang yang berpura-pura mendengar, alias basa basi semata, ia mendengar tapi tidak mendengar secara sungguh-sungguh. *Kedua*, mendengar secara selektif; hanya mendengar apa yang ingin ia dengar, atau mendengar dengan tujuan untuk “menyerang” lawan bicaranya, ia menanti dan memilih kata atau kalimat yang bisa ia gunakan untuk menyerang lawan bicaranya. *Ketiga*, mendengarkan secara atentif, mencurahkan perhatian untuk menambah pengetahuan, semisal mahasiswa yang mengikuti kuliah dosennya. Yang *keempat*, level tertinggi, yaitu mendengarkan secara empatik, berusaha untuk mengerti dan memahami orang lain, yang melibatkan emosi anda selaku teman bukan lawan, yang berusaha melihat dengan sudut pandang orang yang sedang berbicara kepada anda.

Trying to put yourself into somebody shoes, berdirilah dengan “mengenakan sepatu” orang lain. Begitu kata pepatah Inggris. Dalam “*Everyday Greatness: Inspirasi untuk Mencapai Kehidupan yang Bermakna*” Covey (2007) menulis, “Empati adalah memahami hati, pikiran, dan jiwa orang lain — termasuk motif, latar belakang, dan perasaan mereka. Semakin besar empati kita kepada orang lain, semakin besar pula kita bisa menghargai dan menghormati mereka.”

Orang-orang yang mampu mendengarkan secara empatik adalah orang-orang yang mendengarkan dengan menggunakan seluruh dirinya, dengan totalitas diri — baik fisik maupun psikologis — ia benar-benar peduli terhadap apa yang disampaikan oleh lawan bicaranya.

Karenanya, empati adalah bentuk kepedulian kita terhadap keberadaan orang lain. Empati adalah juga kehadiran diri kita di dalam diri orang lain; tanpa kecurigaan atau prasangka buruk. “Seakan-akan empati adalah benang halus yang menghubungkan diri kita dengan diri orang lain, dan akhirnya membuat diri kita menjadi sebagaimana orang lain,” demikian Covey (2007).

“Empati punya banyak wujud,” tulis Daniel Goleman (xxxx), “salah satunya adalah kepekaan tajam yang dimiliki seseorang atas kebutuhan orang lain. Dalam bisnis penjualan barang, ini dapat dilukiskan sebagai kemampuan seorang penjual dalam memandang situasi penjualan dari sudut pandang calon pembeli.”

Empati akan memudahkan anda mencapai tujuan-tujuan negosiasi. Di tingkat lanjut, karakter ini bahkan mutlak dimiliki seorang pelobi ulung. Anda akan bisa mencapai level empati manakala mampu memahami manusia dan kodratnya, yaitu bilamana anda mengetahui mengapa seseorang melakukan sesuatu, atau memahami bagaimana seseorang akan bereaksi di bawah kondisi tertentu. Dengan ini, anda akan menjadi negosiator handal. Dan, lebih jauh lagi, menjadi pelobi ulung. Karena itu, hakikat empati adalah soal mengenali dan mengakui orang lain sebagaimana mereka adanya: bukan yang anda kira atau anda pikirkan tentang mereka; bukan pula dengan menjadikan mereka sebagaimana anda inginkan, melainkan mereka sebagaimana mereka adanya.

Tidak ada empati jika tidak diawali simpati. Seperti empati, dalilnya adalah sama: tunjukkan simpati pada orang lain, pada gilirannya orang pun akan bersimpati kepada anda. Maka, rebutlah simpati lawan bicara anda. Kata kuncinya adalah anda harus menyadari bahwa lawan negosiasi anda terutama tertarik pada diri mereka sendiri, bukan kepada anda. Demikian pula halnya dengan diri anda, lebih tertarik pada diri sendiri daripada tertarik pada orang lain, bukan?

Sebagaimana dinyatakan Les Giblin (2010), “Anda harus mengakui bahwa kodrat manusia adalah mementingkan dirinya sendiri. Sejak awal memang demikian, dan akan tetap demikian, sampai akhir zaman. Karena, begitulah memang kodrat manusia. Dan, kita semua serupa dalam hal ini.”

Berbekal pemahaman ini – bahwa semua orang tertarik pada diri mereka sendiri – akan memberi dasar kokoh bagi anda untuk menumbuhkan simpati orang lain pada diri anda. Maka, ketika anda memulai negosiasi dan melakukan pendekatan dengan seseorang, ambillah topik yang paling menarik bagi mereka; yaitu *diri mereka sendiri*.

Ketika anda berbicara dengan lawan negosiasi tentang diri mereka – perusahaan mereka, minat mereka, dan segala tentang mereka – mereka akan sangat tertarik dan terpesona kepada anda. Ketika mereka sudah menyukai anda, lebih mudah bagi anda untuk menggoalkan sasaran negosiasi anda.

Dengan kata lain, sebagaimana dinyatakan Giblin (2007), “Ketika berbicara dengan lawan negosiasi tentang diri mereka, anda sedang ‘mengusap’ mereka dengan cara yang benar, anda bekerja sesuai kodrat manusia, sehingga sasaran negosiasi anda lebih mudah dicapai. Ketika anda berbicara dengan orang lain tentang diri anda sendiri, anda ‘mengusap’ mereka dengan cara yang salah dan bekerja bertentangan dengan kodrat manusia, sehingga sasaran negosiasi anda menjadi sulit tercapai.” Lebih jauh Giblin memberikan tips, “Singkirkan tiga kata ini dari kosa kata anda: ‘saya, aku, milikku’. Gantilah tiga kata itu dengan satu kata, kata yang paling penuh daya diucapkan lidah manusia: ‘anda.’”

Dengan cara itu pula buku ini ditulis, menyapa dengan kata ‘anda’.

Cara lain dalam mendapatkan simpati lawan bicara adalah dengan menerapkan apa yang diajarkan Socrates guna memancing lawan berkata Ya. Socrates menyatakan, negosiasi dalam konteks apapun, sebaiknya dimulai dengan hal-hal umum, yang pasti disepakati oleh kedua belah pihak. Misalnya, dalam sebuah perundingan perusahaan dengan delegasi serikat pekerja, dimulai dengan pembukaan, “Hadirin sekalian, setiap manusia menginginkan kesejahteraan dalam hidupnya. Kita hadir di sini dengan niat utama: mencapai sebuah kesepakatan yang akan berguna untuk kebaikan bagi kita semua. Benar, bukan?”

Kata pembuka seperti ini tentu akan dibenarkan oleh seluruh hadirin – disebut *common ground*, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan umum antarkedua pihak. *Common ground* merupakan landasan kebersamaan yang penting untuk membangun saling percaya. Dengan *common ground*, pintu negosiasi sudah terbuka. Selanjutnya, barulah didialogkan tuntutan masing-masing pihak, untuk mengerucut pada sebuah konsesi. Maka, jika kita bernegosiasi, atau bahkan berbicara apapun dalam

keseharian, biasakanlah untuk menghindari perbincangan atas hal-hal yang menimbulkan selisih paham antarlawan bicara.

Socrates menyatakan, “Mulailah dengan menyetujui, dan teruslah menyetujui, dan selalulah menyetujui. Setujui terus! Kalau bisa, usahakan supaya akhirnya ternyata kita dan ia mengarah pada tujuan yang sama. Kalau toh ada perbedaan, yang berbeda hanyalah pada cara, bukan pada tujuan.”

Dalam buku *Ssstt! Jangan Katakan Tidak*, Poole (2002) menulis, “Socrates tidak pernah berkata Tidak kepada lawan bicaranya. Ia tidak pernah melakukan kesalahan semacam itu. Ia tidak terlalu bodoh untuk berbuat demikian. Tekniknya itu sekarang dinamai *Metode Socrates*, yang dibangun berdasarkan usaha untuk mendapat jawaban Ya. Socrates mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dengan sendirinya akan dijawab dengan Ya. Ia terus bertanya, hingga lawan-lawannya dengan tak sadar akhirnya mengiyakan keyakinan Socrates, meskipun awalnya menentang dengan gigih.”

Poole lebih jauh menegaskan, “Apabila anda ingin menyalahkan lawan bicara, ingatlah tokoh Socrates, yang selalu menyusun pertanyaan-pertanyaan guna memancing jawaban Ya. Usahakan supaya orang lain terus menerus mengatakan Ya dari awal hingga akhir. Usahakan sedapatnya, jangan sampai ia mengatakan Tidak.”

Poole kemudian menulis, “Jawaban Tidak adalah suatu rintangan yang paling sukar untuk diatasi. Jika orang sudah mengatakan Tidak, maka rasa bangga dan pribadinya menuntut supaya ia tetap pada pendiriannya. Bisa saja kelak ia insaf, bahwa seharusnya mengatakan Ya. Tapi, kebanggaannya akan melarang ia meninggalkan sikap Tidak itu. Jadi, sekali mengatakan Tidak, ia akan mempertahankan Tidaknya. Itulah sebabnya, mengapa penting sekali mengusahakan supaya orang tetap bersikap Ya atau setuju, bahkan sedari awal.”

Ketika seseorang mengatakan Ya, ia tidak memiliki perasaan untuk menentang atau menolak. Ia dengan mudah dan ikhlas menerima gagasan-gagasan dan pendapat-pendapat anda. Karenanya, mendapatkan persetujuan Ya sangat penting. Makin banyak anda mendapat jawaban Ya, makin mudah anda memikat perhatian dan lawan menerima usul-usul anda. “Anda hebat dan pantas menjadi negosiator ulung, jika dalam setiap pembicaraan dengan orang lain, anda selalu mendapat jawaban Ya,” kata Poole.

Les Giblin (xxxx) memberi empat metode yang baik untuk membuat orang berkata Ya. *Pertama*, berilah alasan untuk orang berkata Ya kepada anda. Hakikatnya, selalu ada alasan di balik segala sesuatu di dunia ini. Jadi, jika anda ingin seseorang melakukan sesuatu, berikan alasan kepada mereka mengapa harus melakukannya. Pastikan pula bahwa alasan yang anda berikan memang merupakan alasan mereka, yaitu alasan yang menguntungkan mereka. Adalah keliru apabila alasan yang anda berikan hanya menguntungkan anda. Maka, katakan manfaat apa yang mereka dapatkan bila melakukan apa yang anda anjurkan; dan ini bukan untuk keuntungan anda semata.

Kedua, ajukan pertanyaan Ya sebagaimana dinyatakan Socrates. Jika anda ingin membuat orang mengatakan Ya pada anda, masukkan mereka ke dalam kerangka berfikir Ya. Lakukanlah dengan mengajukan tiga atau empat pertanyaan Ya. Misalnya, “Anda ingin keluarga anda bahagia, bukan?”, atau “Anda menginginkan harga terbaik, bukan?” Pertanyaan Ya adalah pertanyaan yang hanya bisa dijawab dengan Ya. Ketika anda memasukan orang ke dalam kerangka berpikir Ya, ini lebih memungkinkan mereka mengatakan Ya kepada anda. Pastikan untuk mengajukan pertanyaan Ya secara tepat. Anggukkan kepala anda sewaktu mengajukan pertanyaan itu, dan mulailah

pertanyaan dengan kata 'anda'. Misalnya, "Anda menginginkan barang berkualitas, bukan?" sambil menganggukan kepala anda.

Ketiga, berilah lawan bicaramu pilihan di antara dua Ya. Artinya, membuat orang memilih di antara mengatakan Ya kepada anda dengan cara ini atau mengatakan Ya dengan cara lain. Entah cara ini atau cara lain, mereka tetap mengatakan Ya kepada anda. Selain itu, mereka sangat suka apabila diberi pilihan antara Ya dan Tidak. Namun, Tidaknya tetap bermakna Ya untuk anda. Misalnya, "Untuk pertemuan kita, apakah sore ini waktu yang baik, Pak, atau anda lebih senang besok pagi?" Atau, "Apakah anda memilih yang hitam atau putih?" Pertanyaan terakhir ini adalah lebih baik daripada, "Apakah anda menginginkan salah satu dari ini?". Maka pertanyaan, "Apakah anda ingin membayarnya dengan kredit atau tunai?" adalah lebih baik daripada, "Apakah anda jadi membeli produk ini?" Memang, metode ini belum tentu berhasil setiap saat. Tapi, hal ini jauh lebih baik daripada memberi mereka pilihan untuk menyatakan tidak.

Keempat, mengharapkan orang mengatakan Ya kepada anda, dan biarkan ia tahu bahwa anda mengharapkan jawaban Ya darinya. Bila anda mengharapkan orang untuk mengatakan Ya kepada anda, itu adalah satu langkah lebih jauh daripada sekedar keyakinan. Anda membiarkan orang tahu, anda dengan jelas memberi mereka kesan, bahwa mereka diharapkan untuk mengatakan Ya kepada anda. Hampir semua orang adalah "netral" pada awalnya. Tapi, begitu mereka tahu bahwa anda mengharapkan mereka berkata Ya, maka banyak yang mau melakukan apa yang anda harapkan.

Maka, sekali lagi bisa disimpulkan bahwa untuk menumbuhkan empati mulailah dari simpati. Ketika anda bersimpati kepada orang, orang lain pun akan bersimpati kepada anda. Ketika anda berempati kepada orang, orang lainpun akan berempati kepada anda. Ketika anda berharap orang berkata Ya, anda pun harus berkata Ya kepada orang itu. Inilah hakikat cara berfikir menang-menang. Karenanya, anda harus menguasai seni bersedia menyetujui.

Memang, dibutuhkan orang bijak dan berjiwa besar untuk menyetujui pendapat orang lain. Apalagi, jika orang lain itu jelas salah di mata anda. Karena itu, *pertama*, belajarlah untuk mau menyetujui pendapat orang lain. Gunakan sikap mau menyetujui sebagai cara berfikir anda. *Kedua*, katakan secara verbal dan nonverbal bahwa anda setuju dengan mereka. Anggukkan kepala sebagai tanda persetujuan, pandanglah mereka ketika anda berkata, "Saya setuju dengan anda," atau, "Ya, anda benar." *Ketiga*, jangan katakan kepada pihak lain bila anda tidak setuju kecuali mutlak perlu. *Keempat*, akui bila anda salah. Dibutuhkan jiwa besar untuk melakukannya, dan siapapun akan mengagumi anda jika mampu melakukan ini. *Kelima*, tahan diri untuk tidak berdebat. Sekalipun anda benar, jangan berdebat. Tidak seorang pun memenangkan argumen atau negosiasi dengan jalan berdebat. *Keenam*, tangani orang yang ingin "mengajak berkelahi" dengan tepat. Orang yang senang berkelahi hanya menginginkan satu hal, yaitu sebuah perkelahian. Teknik terbaik adalah menolak untuk berkelahi. Mereka akan gelisah, menggerutu, dan akan terlihat bodoh dengan sendirinya.

"Memupuk simpati adalah penting sebagai awal empati, karena: orang menyukai mereka yang setuju dengan dirinya, orang tidak menyukai mereka yang tidak setuju dengan dirinya, dan orang tidak suka bila dirinya tidak disetujui," kata Poole (xxxx).

Jika negosiasi sudah diawali dengan simpati, maka empati bisa dikembangkan. Mohsin Hamid berkata, "*Empathy is about finding echoes of another person in yourself.*" Ini merupakan kemampuan untuk menemukan gaung orang lain di dalam diri anda, yakni dengan menyadari diri sendiri di dalam perasaan orang lain.

Artinya, empati bisa diraih jika diawali dengan simpati dan kemauan untuk mendengarkan pihak lain. Mendengarkan adalah pengindonesiaan dari bahasa Inggris *Listen*. Dan *Listen means Silent*. Mendengarkan berarti diam.



Jika anda terus bicara, bagaimana anda bisa menumbuhkan simpati? Jika simpati tidak bisa diraih, bagaimana hadir empati? Tuhan mengkaruniai manusia dengan sebuah lidah dan dua telinga. Sehingga kita bisa mendengarkan orang lain dua kali lipat lebih baik daripada jika kita sendiri terus menerus berbicara.



Sebagaimana diutarakan, mendengarkan adalah bahasa Indonesia dari *listening*. Mendengarkan berbeda dengan mendengar, yang dalam Inggris adalah *hearing*. Hearing atau mendengar adalah ketrampilan yang natural. Selaku manusia, kita memang diberi telinga untuk mendengar dan kemampuan ini kita bawa sejak lahir. Sebaliknya, mendengarkan adalah ketrampilan yang harus dilatih terus menerus. Manakala mendengar adalah aktivitas fisiologis, sebaliknya mendengarkan adalah aktivitas psikologis yang melibatkan seluruh kemampuan bernalar dan emosi dari seorang pendengar. Artinya, manakala mendengar adalah aktivitas pasif, sebaliknya mendengarkan merupakan aktivitas aktif.

LISTEN MENDENGARKAN



Mendengarkan pada taraf tertinggi adalah empatik. Dalam mendengarkan secara empatik, sebagai mana diutarakan sebelumnya, melibatkan bukan semata penalaran melainkan juga emosi; anda menempatkan diri anda pada posisi orang lain, cara berfikir pihak lain, masuk ke dalam emosi dan perasaan lawan bicara anda.

Maka, semisal anda adalah penjual yang sedang bernegosiasi kepada pembeli yang komplek keras karena tidak puas setelah membeli produk anda. Sebagai pendengar empatik, tempatkanlah diri anda sebagaimana jika diri anda adalah pembeli itu. Dengan demikian, anda akan memahami mengapa dia semarah itu. Untuk itu, anda perlu diam, bukan menanggapi dengan keras. Jika anda tidak mau mendengarkan, tidak mau menutup mulut, bahkan menanggapi dengan cara keras, percayalah, ia pun akan semakin keras. Akhirnya, bukan mustahil, yang terjadi adalah kalah-kalah.

Ibaratnya gelas yang terisi penuh, biarkan pembeli itu menuangkan segala kekesalannya. Dengarkanlah dengan empatik, sehingga anda bisa memahami kemarahan pembeli itu. Jika tidak mendengarkan secara empatik, bukan mustahil anda justru terpancing kemarahan pembeli itu. Biarkan pembeli menuangkan semua unek-uneknya, hingga gelas itu kosong, mudahlah anda masuk menjelaskan tentang apa yang seharusnya anda jelaskan. Ketika gelas itu masih penuh, apapun yang anda katakan, ia tidak akan mendengarkan. Ketika anda mau mendengarkannya, percayalah, pada gilirannya ia pun mau mendengarkan anda. Peluang penyelesaian *win-win* menjadi terbuka.

Bukan hanya kepada pembeli, tapi juga kepada teman/sahabat atau anak/pasangan hidup/kekasih kita. Manakala kita mendengarkan secara empatik dan tulus, pada gilirannya ia pun akan mendengarkan secara empatik kepada anda. Jadikanlah ini kebiasaan yang terus anda ulangi hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Pada akhirnya, akan menjadi karakter anda yang ke-5 selaku Negosiator Handal.

Secara literasi, “mendengarkan” memang berarti menggunakan telinga untuk menangkap respon dari luar. Namun, dalam mendengarkan secara empatik, indera yang anda gunakan bukan semata telinga, tapi keseluruhan pancaindera. Maka, untuk bisa bersikap empatik, *pertama*, anda harus melatih keseluruhan indera untuk mampu “menangkap” semua tanda yang dipancarkan lawan bicara: memperhatikan isyarat-isyarat nonverbal – yaitu bahasa tubuh, intonasi, mimik, berikut segala gerak-gerik – bahkan kita juga coba mendengarkan dengan hati guna memahami emosi mereka di saat itu juga. *Kedua*, menunjukkan sikap empatik, yang bisa ditempuh dengan dua acara, yaitu: (a) memberikan tanggapan berdasarkan perspektif lawan bicara, bukan perspektif anda; dan (b) memberi kesempatan kepada lawan guna mengembangkan seluruh kemampuan diri, dan tumbuh bersamanya.