

## KARAKTER NEGOSIATOR HANDAL

Erna Febriani, S.Si

### I. KARAKTER-6: NEGOSIATOR YANG MEMBANGUN SINERGI

Kini sampailah kita pada karakter pamuncak hubungan antarpribadi yang dibutuhkan negosiator handal. Ini adalah tentang prinsip kerjasama kreatif agar mencapai tujuan bersama dengan hasil optimal: *Negosiator yang Bersinergi*; yaitu manakala dua orang atau lebih sepekat bekerjasama menciptakan solusi terbaik daripada menciptakan solusi sendiri-sendiri. Karenanya, sinergi juga bermakna “dua kepala lebih baik daripada satu.” Ini merupakan kerja tim, membutuhkan keterbukaan pikiran, dan petualangan bersama guna menemukan solusi yang sebelumnya tidak terpikirkan: *to think unthinkable things!*

Tanpa berfikir menang-menang, sinergi tidak bisa diraih. Bagaimana bisa bersinergi, jika anda ingin membuat orang lain kalah? Bagaimana bisa bersinergi, jika sikap empatik tidak anda miliki, yaitu ketika hanya ingin orang lain mengerti tanpa anda berusaha mengerti orang lain?

Karenanya, sinergi bisa dimaknai sebagai upaya memanfaatkan perbedaan mental dan emosional serta psikologis individu, menghargai kerjasama, keterbukaan pikiran, dan upaya menemukan alternatif baru yang lebih baik. Dalam sinergi, kita mengakui perbedaan nilai-nilai dengan menghormati orang lain, saling membangun kekuatan, dan mengkompensasikan kelemahan. Ketika mulai berinteraksi dengan orang lain secara tulus, dan kita terbuka untuk mempengaruhi satu sama lain dalam empati dan pola pikir menang-menang, kita mulai mendapatkan wawasan baru, kita mulai membangun sinergi.

Adalah Anto dan Budi. Keduanya penulis dan sepakat melahirkan sebuah buku teks bersama. Disepakati, masing-masing menulis bagiannya sesuai ekspertis masing-masing. Belakangan disadari, mereka memaknai sebuah teori secara bertentangan. Maka, pilihannya adalah mengikuti interpretasi Anto, atau Budi? Atau masing-masing menulis buku sendiri-sendiri karena tidak diperoleh keseragaman pemikiran?

Banyak orang yang menganggap keseragaman adalah kesatuan: kesamaan untuk kesatuan. Namun, dalam sinergi, perbedaan dilihat sebagai kekuatan, bukan kelemahan. Ketika kita benar-benar membuka hati, pikiran, dan ekspresi kita pada kemungkinan baru, alternatif baru, pilihan baru, kita telah mencoba membangun sinergi. Maka, mewujudkan sinergi bukan berarti berkompromi di tengah, melainkan mencari alternatif ketiga guna mencapai puncak. Sinergi adalah mengakui dan memahami adanya perbedaan, bukan persamaan. Sinergi akan membangun kerjasama-kerjasama kreatif dengan cara menghormati perbedaan, membangun kekuatan, dan mengkompensasikan kelemahan.

Jika demikian, mengapa kita hanya berfokus kepada dua alternatif, yaitu alternatif saya atau alternatif kamu? Atau dalam kisah tadi: alternatif Anto atau alternatif Budi? Mengapa tidak memikirkan alternatif ketiga yang lebih baik bagi semua? Hampir selalu ada alternatif ketiga. Jika kita bekerja dengan filosofi menang-menang berdasarkan empati, bukan mustahil kita berhasil menemukan alternatif ketiga yang dihasilkan melalui sinergi itu.

Kembali kepada kisah Anto dan Budi. Manakala mereka berhasil mensintesis kedua pemikiran, lahirlah pemaknaan baru. Sintesis yang dilahirkan jauh lebih baik daripada pemikiran Anto semata atau pemikiran Budi saja.

*Sintesis adalah istilah ilmiah untuk sinergi dalam hubungan antarpribadi.*

Dalam hubungan antarpribadi – di mana negosiasi adalah salah satu bentuknya – sinergi adalah sebuah proses. Diawali dengan tahap pengenalan pribadi dengan sesama anggota atau lawan negosiasi, berlanjut dengan tahap konflik dan munculnya perbedaan pendapat. Kemudian, terjadi proses saling memahami dan penyesuaian diri yang berujung dengan kemampuan saling mengisi dan bersinergi. Karenanya, sekali lagi, berfikir menang-menang dan empatik merupakan syarat mutlak untuk mencapai sinergi.

“Dengan itu, kita mengevaluasi keinginan, merefleksikan sudut pandang, menciptakan ide baru, dalam siklus bolak-balik. Dalam proses ini, jika belum tercapai sinergi, maka ulangi, dan ulangi lagi,” kata Covey.

Dalam membangun sinergi, terdapat tiga landasan berfikir yang harus ditanamkan bersama. *Pertama*, pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang. *Kedua*, bahwa hasil bersama jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya. Dan, *ketiga*, dalam upaya mencapai tujuan, akan lebih ringan jika dikerjakan bersama.

Harap dicatat, mewujudkan sinergi bukan berarti berkompromi di tengah, melainkan mencari alternatif ketiga guna mencapai puncak negosiasi. Simak kisah berikut ini.

*Liburan tiba.*

Ibu Febriana ingin mengajak keluarga ke pegunungan berhawa sejuk dan pemandangan indah. Karena, itulah tempat yang ia sukai. Sedangkan suami dan kedua anak lebih menginginkan ke pantai untuk berenang; olahraga air adalah hobi mereka.

Terjadi negosiasi keluarga. Akhirnya diputuskan, liburan kali ini Ibu Febriana mengalah, mengikuti kemauan suami dan anak-anak. Disepakati, baru pada libur berikutnya mereka ke gunung guna menyenangkan hati sang Bunda. Dalam negosiasi ini, baik Ibu Febriana maupun suami dan anak-anak harus bergantian berkorban, *win-lose* dan *lose-win*, demi menjaga hubungan dan perasaan anggota keluarga.

Inilah kompromi.

Padahal, masih ada peluang alternatif ketiga: yang jauh lebih kreatif, yang bisa membuat semua pihak menang-menang, bukan sekedar saling bergantian mengalah: *win-lose* dan *lose-win*. Yaitu, berlibur ke daerah pantai berhawa sejuk dengan latar pegunungan indah. Atau, ke daerah pegunungan yang menyediakan berbagai olahraga air.

Ini wujud alternatif ketiga sebagai hasil sinergi.

Dari seluruh uraian di atas, anda bisa memaknai sinergi – yang berasal dari bahasa Yunani *synergos* – sebagai bekerja bersama-sama. Artinya, sinergi merupakan proses interaksi guna menghasilkan keseimbangan dan harmonisasi demi hasil yang optimal.

Masalahnya, tidak seluruh negosiasi berakhir sebagaimana kisah di atas. Ada ikatan keluarga yang menyatukan Ibu Febriana dengan suami dan anak-anaknya. Namun, ikatan seperti ini tidak selalu ada dalam hubungan antarpribadi. Karenanya, tidak mengherankan jika negosiasi sering berakhir buntu.

Pada bab-bab terdahulu telah dikupas empat perangkat yang menyebabkan negosiasi *deadlock* alias buntu; yaitu *leaving money on the table*, *settling for too little*, *leaving the table*, dan *settling for terms that worse than the alternative*.

Agar negosiasi tidak berakhir buntu, setidaknya terdapat tiga cara yang bisa anda gunakan secara bersamaan atau sendiri-sendiri sebagai berikut.

*Pertama, akomodasi.* Cara ini berusaha mengutamakan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingan sendiri: *lose-win* atau *win-lose*. Artinya, salah satu pihak berada pada posisi kalah. Cara ini ditempuh karena mengutamakan harmonisasi hubungan antara pihak terkait.

*Kedua, kolaborasi.* Dalam kolaborasi, masalah diselesaikan dengan integrasi. Berbeda dengan akomodasi, cara kolaborasi dilakukan guna memenuhi kebutuhan kedua belah pihak dan diarahkan pada pemecahan masalah sehingga kegiatan lebih difokuskan pada mencari solusi atas konflik. Keunggulan kolaborasi adalah meningkatkan kemungkinan munculnya hasil yang bersifat menang-menang bagi semua pihak.

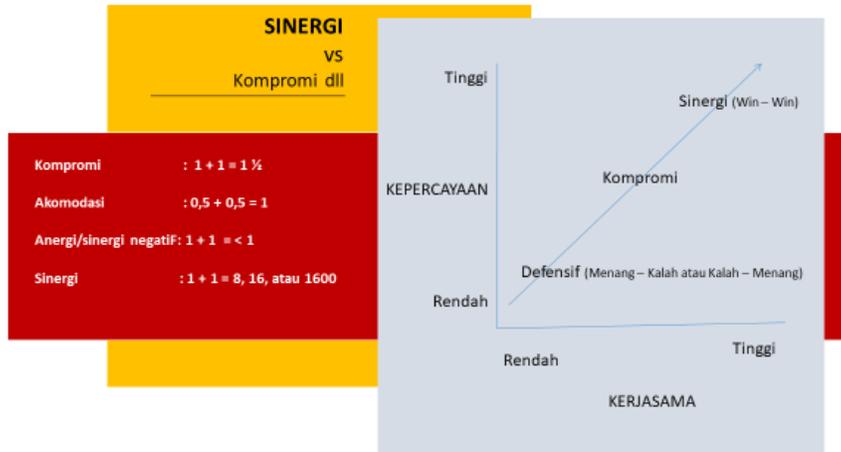
*Ketiga, kompromi.* Cara ini mirip dengan kolaborasi, yaitu berusaha untuk memuaskan kedua belah pihak: *win-win*. Namun, yang membedakan adalah: dalam kompromi masing-masing pihak sepakat mengurangi kepentingan yang dipunyai agar terjadi titik temu. Namun, hakikatnya cara ini masih menyisakan permasalahan yang kemungkinan memiliki potensi konflik di kemudian hari.

Akan tetapi, sinergi bukan kompromi, bukan akomodasi, bukan juga kolaborasi. Kalau toh disebut kolaborasi, ia bahkan melebihi nilai kolaborasi itu sendiri, karena ditempuh dengan cara berfikir: saya punya kelemahan dan kekuatan, anda punya kelemahan dan kekuatan. Mari tutupi kelemahan saya dengan kekuatan anda, dan saya akan tutupi kelemahan anda dengan kekuatan saya. Artinya, *win-win* yang plus-plus, atau kolaborasi plus karena lahirnya alternatif ketiga yang optimum. Maka, dengan bersinergi, kita mendapatkan hasil yang lebih besar dari sekedar kolaborasi atau *win-win* semata. Dalam sinergi kita mengkreasikan nilai-nilai baru melalui kesepakatan negosiasi. Dan, itulah hakikat dari *creating values through negotiation agreement*.

Maka, sinergi merupakan proses negosiasi yang dibangun dengan cara berfikir menang-menang dan empati yang tulus, tanpa ada pihak yang merasa kalah atau dikalahkan. Melalui sinergi, sudut pandang yang berbeda dalam bernegosiasi diakui untuk kemudian menyatu dengan satu tujuan bersama: demi hasil yang lebih besar dan positif. Persamaan berikut ini sering digunakan untuk menggambarkan sinergi.

- $1.5 + 0.5 = 2$  → Akomodasi
- $0.5 + 0.5 = 1$  → Kompromi
- $1 + 1 < 1$  → Anergi/Sinergi negatif
- $1 + 1 = 8$  atau  $16$  atau  $1600$  → Sinergi

Karakter-6  
**NEGOSIATOR**  
 yang MEMBANGUN SINERGI



Guna mencapai puncak negosiasi, sinergi adalah proses yang memerlukan waktu, konsistensi, dan interaksi positif. Sekali terbangun, sinergi akan menghasilkan bentuk-bentuk kerjasama kreatif dan inovatif. Jika sudah mewujudkan, ini bisa menjadi sebuah visi misi bersama yang menggelorakan semangat pada setiap individu yang terlibat di dalamnya.

**Elemen Kunci Dalam Negosiasi**

- BATNA (best alternative to a negotiated agreement)
- Reservation price
- ZOPA (zone of possible agreement)
- Value creation through trades (Harvard Business Essentials)

Membuka pikiran, hati, ekspresi kita kepada:

- kemungkinan baru
- alternatif baru
- pilihan baru

Menghargai perbedaan  
 Membangun kekuatan  
 Mengimbangi kelemahan

Untuk membangun sinergi, berbuatlah kepada orang lain sebagaimana anda ingin diperlakukan orang lain. Karenanya, jangan menilai buruk terhadap pihak lain, jangan memberikan janji yang anda tak yakin memenuhinya, jangan mengecewakan harapan orang lain. Mewujudkan sinergi adalah keberhasilan bersama yang terbina dari kebiasaan untuk berfikir *win-win* dan sikap empati yang tulus.

Untuk membangun sinergi, terdapat sebuah kondisi yang juga harus dipenuhi, yaitu *trust*: rasa saling percaya. Tanpa kepercayaan, sinergi sulit dibangun. Dengan kepercayaan, anda membiarkan orang lain menutupi kelemahan anda. Karena dipercaya, anda menutupi kelemahan orang lain dengan kekuatan anda.

Terdapat tiga tahap untuk mencapai sinergi. *Pertama*, periksa kesediaan dari masing-masing pihak. Saat anda menghadapi suatu masalah atau peluang, mulailah proses mencapai sinergi dengan menanyakan

kepada diri sendiri dan pihak lain, “Apakah kita bersama mau mencari solusi yang lebih baik daripada masing-masing yang telah kita miliki saat ini?” *Kedua*, refleksikan sudut pandang masing-masing pihak. Saat anda melanjutkan proses mencapai sinergi, tanyakan pada diri sendiri dan juga pihak lain, “Apakah sudut pandang kita sudah sama?” *Ketiga*, ciptakan ide baru. Saat anda merasa bahwa anda telah mencapai suatu tingkat pemahaman bersama yang kokoh, usulkan untuk perbaikan alternatif gagasan/ide, aspirasi baru, model, rencana, tindakan, atau prototipe baru. Teruslah memperbaiki, menciptakan, dan kembali lagi untuk mendapatkan pemahaman baru sampai tercapai alternatif ketiga.

Mewujudkan sinergi dalam negosiasi adalah keberhasilan bersama yang terbina dari “metode – karakter – perilaku”. Inilah yang disebut *Segi Tiga Negosiasi: Head – Heart – Hand*.

**Head.** Berada dalam tataran kognitif kita, yakni pengetahuan anda tentang metode dan teori-teori negosiasi, yang sudah anda pelajari pada bab-bab sebelumnya. **Heart.** Berada dalam afektif, sebagai karakter yang harus dipupuk oleh seorang negosiator handal, yang sedang anda pelajari di bab ini. **Hand.** Berada dalam konatif atau perilaku; artinya anda harus mempraktikkan (*hand*), metode (*head*), dan karakter (*heart*) guna menjadi negosiator handal dalam keseharian. Semakin tinggi jam terbang, semakin terampil *hand* anda selaku seorang negosiator karena dilandasi oleh *head* dan *heart*.

Sinergi merupakan puncak kemenangan antarpribadi dalam negosiasi kita. Kemenangan antarpribadi bukan berarti kemenangan anda, bukan pula kemenangan mereka. Kemenangan antarpribadi adalah kemenangan kita semua, yang bisa diraih dengan sinergi yang dibangun dengan berpikir menang-menang dan kemampuan empati yang tulus. Dengan itulah negosiasi kita bisa menemukan hasil yang optimal.

Dengan demikian, sekali lagi dapat disimpulkan, sinergi berarti saling mengisi dan melengkapi perbedaan untuk mencapai hasil lebih besar daripada jumlah bagian per bagian, saling menghargai perbedaan ide atau pendapat, bersedia saling berbagi, tidak mementingkan diri sendiri, namun berpikir menang-menang dengan empati, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan atau merasa dirugikan. Dalam sinergi, kita membuka pikiran, hati, ekspresi kepada kemungkinan-kemungkinan baru, peluang-peluang baru, alternatif-alternatif baru, pilihan baru; yaitu dengan jalan menghargai perbedaan-perbedaan kita, membangun kekuatan-kekuatan kita, guna mengimbangi kelemahan masing-masing, untuk mencapai hasil negosiasi yang optimal.

## II. KARAKTER KE-7: NEGOSIATOR PEMBELAJAR

Tuhan menganugerahi manusia dengan hati nurani, akal, budi, dan seperangkat naluri; membuat manusia berbeda dengan ciptaan Tuhan lainnya (Vardiansyah & Febriani, 2017). Didorong naluri ingin tahu, akal budi manusia bekerja dalam proses belajar; mendorong perubahan kognitif, afektif, dan behavioral secara simultan. Melalui buku ini kita telah maknai kognitif sebagai *head* yang berisi metode dan teori, afektif adalah *heart* yang melekat pada karakter, dan behavioral berupa *hand* yang mewujudkan manakala mempraktikkan *head* dan *heart* dalam keseharian. Biasanya, semakin belajar, semakin kita merasa tidak tahu dan karenanya berupaya mencari tahu lebih jauh lagi. Namun, ada juga manusia yang menyalahi kodrat ini.

Sebagaimana dinyatakan Socrates, “Ada orang yang tahu bahwa ia tahu. Namun, sebaik-baiknya manusia adalah yang tahu bahwa ia tidak tahu dan karenanya mencari tahu. Ada juga yang tidak tahu bahwa

sesungguhnya ia sudah tahu.” Sungguh malang manusia seperti ini. Dan semalang-malangnya adalah, “Manusia yang tidak tahu bahwa ia tidak tahu.” Alias sok tahu. Demikian Socrates.

Di bab-bab terdahulu kita telah mempelajari metode, teknik, dan teori negosiasi untuk mengisi *head*. Khusus pada bab ini, kita tengah mempelajari karakter negosiator handal, dan ini adalah *heart*. Tidak cukup sampai di situ, kita harus mempraktikkan dan mewujudkan *hand* dalam behavioral, yaitu perilaku nyata dalam keseharian. Semakin sering menggunakan *hand*, semakin trampil anda. Selanjutnya, jangan berhenti, tetaplah isi *head* dengan metode-metode baru, kembangkan terus *heart* dengan karakter-karakter positif. Semakin dipraktikkan, semakin handal *hand* anda selaku negosiator. Berlatih dan belajar tiada henti.

Dalam keseharian, kita hampir selalu melakukan negosiasi. Hubungan antarpribadi dan negosiasi sering menjadi kesatuan. Misalnya, ketika melihat orang lain memiliki sesuatu yang anda inginkan. Untuk mendapatkannya, anda melakukan negosiasi. Biasanya, mempelajari negosiasi baru dirasa penting manakala memasuki konteks bisnis. Ketika itulah kita mulai mempelajari negosiasi dengan serius.

Karena itu, berdasarkan situasi, anda bisa membedakan negosiasi informal dan negosiasi formal. Negosiasi informal terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Manusia sering bernegosiasi; terjadi kapan saja, dimana saja, dan dengan siapa saja. Negosiasi seperti ini tidak membutuhkan perjanjian khusus yang melibatkan hukum. Selanjutnya adalah negosiasi yang terjadi dalam situasi formal. Ciri-cirinya, ada kesepakatan ‘hitam di atas putih’, sah secara hukum, kepada pelanggarnya dapat dikenakan sanksi. Contohnya, negosiasi antardua perusahaan.

Jika berdasarkan jumlah pelaku, kita bisa membedakan negosiasi yang melibatkan pihak penengah. Negosiator saling memberikan argumentasi, pihak penengah memberi keputusan akhir. Misalnya, sidang di pengadilan. Penggugat dan tergugat adalah pihak yang bernegosiasi, hakim berperan sebagai penengah. Sebaliknya, dalam negosiasi tanpa penengah, keputusan akhir tergantung kepada pihak yang bernegosiasi. Contohnya, negosiasi antara perwakilan BEM Universitas dengan pihak sponsor.

Berdasarkan pengalaman praktik, kelak anda juga akan menemukan negosiasi yang bersifat *value creators*. Proses negosiasi ini lebih mengutamakan proses yang menguntungkan kedua pihak, dengan semangat *win-win*. Proses negosiasi ini akan menciptakan nilai positif, saling menguntungkan. Selain itu, ada juga negosiasi yang bersifat *value claimer*, terjadi manakala negosiasi berlangsung dengan pertengkaran, masing-masing negosiator berusaha memenangkan perundingan, hanya memberi sedikit ruang bagi lawan: *win-lose*, membuat pihak lain menjadi *lose-win*, dan kalau perlu *lose-lose* daripada hanya pihak lawan yang *win*. Dalam negosiasi ini, cara yang dilakukan negosiator adalah argumen yang memaksakan kehendak, juga proses tawar menawar yang sulit, dengan taktik manipulatif.

Sejumlah taktik manipulatif sudah anda pelajari, berikut ini kita ulang sekali lagi. Bukan dalam anjuran menggunakannya kepada pihak lain, melainkan agar anda pahami jika lawan melakukan taktik ini kepada anda.

**Pertama, Bluffing.** Taktik ini dilakukan lawan dengan tujuan mengelabui anda dengan membuat distorsi kenyataan atau suatu gambaran yang tidak benar. Cara mengatasinya adalah dengan pengetahuan yang luas, riset yang mendalam. Dengan memberikan fakta dan data sebagaimana adanya, akan membuat *bluffing* lawan mentah.

**Kedua, Good Guy Bad Guy.** Lawan datang sebagai tim, hadir dengan tokoh “jahat” dan tokoh “baik”. Tokoh jahat berfungsi menekan anda, pihak baik membela anda, membuat anda bersimpati dan menuruti kehendaknya. Cara mengatasinya adalah tetap teguh pada tujuan, tidak goyah pada teror psikologis yang dilancarkan, berfikir jernih dan objektif, agar keputusan tetap rasional.

**Ketiga, Intimidasi.** Jika *good guy bad guy* hadir dalam dua karakter berbeda, intimidasi dilakukan ketika pihak lawan mengancam anda agar menerima penawaran dengan konsekuensi buruk bila menolak. Secara frontal, mereka ingin anda *lose* sementara mereka *win*. Terkadang, mereka sengaja memancing emosi anda. Cara mengatasinya adalah jangan mau diintimidasi, jangan terpancing emosi, tetap sabar dan berfikir jernih, membawa perundingan sesuai tujuan. Atau, dengan tegas mengatakan tidak sama sekali.

Tiga cara manipulatif di atas sebaiknya anda hindari. Inilah *black magic*-nya Ilmu Negosiasi. Tanamkan dalam diri untuk selalu gunakan *white-magic*. Biarlah orang menggunakan taktik itu, tapi demi hubungan jangka panjang, selaku negosiator yang tulus, anda tidak akan gunakan taktik manipulatif kepada lawan. Melanjutkan tiga yang buruk tadi, selanjutnya adalah taktik yang bisa anda terapkan

**Keempat, The Art of Concession,** dengan meminta konsesi atau pertukaran dari lawan berunding. Hakikatnya, ini adalah *barter* yang dibangun dengan cara berfikir *win-win*.

**Kelima, Membuat Tenggat Waktu.** Tentu bukan dengan tujuan manipulatif menekan lawan, melainkan demi memenuhi target kerja. Dan, karenanya taktik *keenam* lahir, yaitu **Membuat Agenda** agar sasaran tercapai secara optimal dengan langkah kerja yang jelas.

Memang, lebih sulit mencapai hasil negosiasi *win-win*. Sebagaimana kata pepatah, “Lebih mudah mendapatkan 1.000 musuh daripada satu kawan sejati.” Namun, tetaplah pada tujuan mulia, niat yang tulus, berlandaskan karakter positif, dengan hasil menang-menang pada kedua belah pihak. Walau sulit meraihnya, kata kuncinya adalah praktik. Berlatihlah terus, betapapun sulit ketrampilan yang ingin kamu kembangkan, selama terus dilatih, akhirnya pasti bisa diraih. Sebagaimana kisah berikut ini.



Adalah seorang penjual air. Ia sering dihina temannya, seorang pemanah dengan kehebatan dan ketepatan membidik sasaran tanpa keliru. Suatu sore, sambil mendorong gerobak, si Tukang Air melewati tempat berlatih sang Pemanah.

“Ngapain lewat sini?!” hardik si Pemanah.

“Maaf, saya lewat tanpa sengaja. Tapi, saya bersyukur karena Tuhan memberimu ketangkasan dan ketekunan yang hebat,” sahut si Penjual Air sambil melanjutkan, “Memang, saya tidak mahir dalam memanah. Tapi, saya bisa menunjukkan ketangkasan lain yang kamu tidak bisa.”

“Buktikan!” tantang si Pemanah.

“Di sini ada beberapa botol, bisakah kamu menuang air dari jerigen ke dalam setiap botol tanpa tumpah?”

Sang Pemanah dengan tangannya yang tenang dan sikapnya yang sabar, sangat terlatih selaku pembidik tanpa salah, coba menuang air ke dalam botol. Nyatanya, berceceran ke mana-mana.

“Coba lihat,” kata si Penjual Air sambil menuang ke dalam botol, “Tidak setetes pun air yang tumpah. Kamu tidak bisa menuang seperti ini, seperti saya tidak bisa memanah sepertimu. Kedua pekerjaan kita membutuhkan karakter yang sama: ketenangan dan kesabaran dengan tangan yang kokoh dan trampil. Namun, metode dan praktik kita berbeda. Saya telah menuang air tanpa tumpah karena sejak kecil melatih ini, seperti kamu yang terus melatih ketrampilan memanah dengan tekun sejak dulu.”

Kisah ini menunjukkan kemampuan *head* (kognitif) – *heart* (afektif dalam bentuk karakter) – *hand* (perilaku dalam bentuk praktik) dalam sebuah aktivitas, serta pentingnya mempraktikkan *head* dan *heart*. Artinya, anda tidak akan bisa mengendarai mobil tanpa praktik, sama seperti anda tidak akan bisa berenang jika hanya berteori dan tidak pernah mencebur ke air. Maka, praktik adalah pembiasaan terus-menerus dari waktu ke waktu. Dengan cara itu pula anda akan mahir belajar bersepeda.

Stenberg, psikolog Yale University, menemukan bahwa kumpulan praktik yang kita jalankan setiap hari memberikan *tacit knowledge*, pengetahuan naluriah. *Tacit knowledge* sangat membantu seseorang menguasai suatu pekerjaan, semisal menyupir mobil, berenang, atau bersepeda; sehingga kita bisa menjalankan aktivitas itu secara instinktif. Melalui praktik dan terus melakukannya, ketrampilan kita bertambah, sebagaimana ungkapan, “*Practice is good teacher.*”

Praktik menghasilkan keahlian, diwarnai dengan hambatan dan tantangan, melahirkan ketekunan dan sikap tahan uji, yang pada akhirnya mendatangkan peneguhan dan optimisme. Semisal, kita tidak akan merasakan nikmat lampu pijar jika Thomas Alfa Edison berputus asa ketika 1.448 kali gagal. Ia baru berhasil membuat lampunya berpijar pada percobaan ke 1.449.

Menyempurnakan metode (*head*) dibarengi upaya terus mencoba (*hand*) adalah karakter (*heart*) unggul seorang Thomas Alfa Edison. Apapun pekerjaan itu, manakala dilakukan dengan *head-heart-hand* dalam kesungguhan secara berulang terus menerus, pada akhirnya akan menjadikan anda manusia unggul.

Dinyatakan Aristoteles, “*Excellence is not an action, but habitual.*” Maka, kerjakanlah, lagi dan lagi. Dalam mengerjakan sesuatu, “Jangan terlalu larut. Segala yang berlebihan tidak baik. Ada masanya kita harus berhenti. Mengasah barang sejenak,” lanjut Aristoteles. Sebagaimana kisah ini.

Adalah seorang pemuda yang mendapat target menebang 200 pohon perhari. Untuk itu, ia diberi sebuah kapak. Di hari pertama, ia mampu menebang 300 pohon. Pemuda itu sangat senang karena pekerja lain hanya mampu menebang 200 pohon. Hari kedua, ia masih menghasilkan 300 pohon. Namun minggu berikutnya, ia hanya mampu menebang 200 pohon. Kemampuannya terus menurun, hingga hanya bisa menebang 100 pohon, manakala yang lain masih menghasilkan 200 pohon.

“Kenapa begini?” ia bertanya kepada diri.

Ini bukan semata karena kelelahan, melainkan juga karena ia tidak pernah mengasah alatnya. Ketika tenaganya berkurang, seiring dengan tumpulnya alat yang ia miliki, produktivitasnya menurun. Lantas, mengapa tidak beristirahat sebentar, mengembalikan tenaga, dan mengasah kapaknya barang sejenak?

“Tidak, saya terlalu sibuk,” jawabnya dan terus kembali menebang pohon, tanpa mau berhenti atau coba mengasah kapak.

Karakter ke-7 meminta anda untuk belajar tiada henti. Namun, bukan berarti tidak boleh berhenti. Jika perlu, beristirahatlah sejenak, kumpulkan tenaga dan asah kapakmu. Belajarlah lagi. Kaji ulang metodemu, evaluasi kembali karaktermu, kemudian praktikkan lagi, dan lagi, sebagai sebuah kesenangan yang anda nikmati sepenuh hati.

Covey menyebutnya mengasah gergaji. “Asah gergajimu dengan hati yang riang. Tidaklah mengasah gergaji dan kesuksesan itu yang akan membawa kebahagiaan buatmu. Sebaliknya, kebahagiaan dalam menjalani semua itu yang akan membawa kesuksesan bagimu,” kata Covey (xxxx).

Jika anda ingin menjadi penulis buku, tanamkan karakter seorang penulis, percaya diri dengan teknik menulis dan pengetahuan tentang topik yang ingin ditulis. Kerjakan itu: mulai menulis, belajar lagi, dan terus menulis. Dengan kerian, karena kamu memang senang melakukannya. Namun, ada waktunya buat berhenti sejenak. Segarkan tenaga dan tajamkan kembali pikiran. Prinsip ini hendaknya anda terapkan dalam keseharian, pada berbagai bidang kehidupan, sebagai pola yang tidak lagi anda sadari, termasuk dalam bernegosiasi. Menjadikannya Karakter Ketujuh: *Negosiator Pembelajar*.

Dari Karakter-7 ini kita menyimpulkan bahwa hidup adalah proses pembelajaran guna memperbaiki diri dengan terus belajar agar menjadi baik, lebih baik, dan lebih baik lagi. Karenanya, setelah mempelajari buku ini, sempurnakan ketrampilan bernegosiasi anda dengan belajar berdasarkan pengalaman sendiri.

Ketika mulai mempraktikkan teori dan metode negosiasi (*head*) serta mengaplikasikan karakter negosiator (*heart*) sebagaimana diajarkan buku ini, anda akan memahami berdasarkan pengalaman (*hand*) sendiri bahwa tiga karakter pertama – yaitu *Proaktivitas*, *Berorientasi Tujuan*, dan *Penetapan Prioritas* – melekat pada intrapribadi. Proses berjalan dari dalam ke luar. Selanjutnya, tiga karakter berikutnya – yaitu *Menang-Menang*, *Empatik*, dan *Bersinergi* – berada pada tataran antarpribadi. Karakter Ke-7 *Belajar Tiada Henti*, bisa dinyatakan, berada pada posisi antara antarpribadi dan intrapribadi anda. Namun, melalui tahapan ‘belajar berdasarkan pengalaman sendiri’, proses ini terjadi dari luar ke dalam.

Namun, sebelum masuk kembali ke dalam diri, pastikan bahwa anda sudah terbiasa berinteraksi langsung dengan lawan negosiasi yang menumbuhkan *tacit knowledge* anda. Ketika coba mempraktikkan tujuh karakter, mungkin anda merasa sulit menerapkan beberapa karakter – atau bahkan pada keseluruhan karakter – sebagai pola kebiasaan dalam keseharian. Cobalah evaluasi, jangan-jangan kesulitan terjadi karena anda belum memiliki Karakter ke-8: *Kedewasaan*. Untuk itu, mari kita kembali ke dalam diri.

*Dari luar ke dalam.*

### III. KARAKTER-8: NEGOSIATOR YANG MEMILIKI KEDEWASAAN



Dewasa dan kedewasaan adalah dua hal berbeda. Dewasa merujuk usia, sedangkan kedewasaan lebih menggambarkan sikap. Terkadang, ada orang yang usianya boleh dikata tua, sikapnya masih kekanakan: suka menang sendiri, emosi tidak terkendali, atau tidak mau kalah. Sebaliknya, ada yang walaupun berusia muda, ia bisa menjadi panutan teman-teman karena kedewasaannya. Hakikatnya, kedewasaan adalah proses perkembangan kepribadian. Sebagai sebuah proses, kedewasaan tidak bisa terjadi secara instan: bukan hanya karena berdandan layaknya orang dewasa lantas seseorang sudah dianggap dewasa.

Terdapat sejumlah ciri kedewasaan, di antaranya adalah pemahaman diri yang baik, mengakui kelemahan dan coba mengatasinya, menyadari kekuatan dan berusaha memberdayakannya. Semua dilakukan dengan introspeksi atau evaluasi diri. Biasanya, kita baru mulai mengevaluasi diri 'secara total' saat mengalami kegagalan atau menghadapi guncangan dalam hidup; semisal saat ditinggal orang yang dicinta, menderita sakit berat, atau dipecat dari pekerjaan. Di saat itulah kita baru melakukan introspeksi diri. Dalam kadar totalitas yang berbeda, ada juga yang melakukan evaluasi diri sekali setiap pergantian tahun. "Resolusi," katanya.

Namun, mengapa harus menunggu momen tertentu untuk melakukan evaluasi diri? Ketika mempraktikkan metode negosiasi dan karakter negosiator, dan kemudian menyadari kekurangan diri, selayaknya kita segera lakukan evaluasi diri. Manusia yang dewasa mampu mengakui kelemahan diri dan berusaha mengatasinya, serta memahami kekuatan diri dan berupaya memberdayakannya.

Introspeksilah kemampuan bernegosiasi kita: sudahkah bersikap proaktif, mengambil kendali atas negosiasi yang dijalankan? Sudahkah menetapkan tujuan negosiasi sedari awal, termasuk BATNA-RP-ZOPA? Sudahkah menyusun prioritas kerja demi tercapainya sasaran-sasaran negosiasi itu? Dapatkah berfikir dan bertindak *win-win* terhadap lawan? Mampukah berempati kepada mereka? Bisakah mewujudkan sinergi bersama guna optimalisasi hasil negosiasi?

Terdapat satu kata untuk menjelaskan 'kunci sukses' seluruh karakter negosiator di atas, yaitu: 'kedewasaan'. Hakikatnya, kedewasaan merupakan karakter utama yang menjadi dasar hampir seluruh karakter lainnya. Artinya, tanpa kedewasaan, karakter-karakter yang diperlukan untuk kehandalan seorang negosiator sulit tercapai.

Awalnya, ketika terlahir ke dunia, kita masih sangat dependen. Kita tergantung pada bunda: untuk makan, minum, mandi, berpakaian. Semakin dewasa, kita mulai bisa mengerjakan segalanya secara mandiri. Memasuki masa remaja, walau secara ekonomi masih tergantung kepada orangtua, kita tumbuh semakin independen; baik secara intelektual, emosional, dan sosial.

Biasanya, masa remaja merupakan salah satu masa tersulit dalam siklus kehidupan manusia. Di periode ini, kita mulai coba melepaskan diri dari 'pengaruh' orangtua, ingin independen, belajar mandiri, berdiri di atas kaki sendiri. Dalam proses belajar ini, terkadang belum apa-apa kita sudah merasa hebat, bahkan paling hebat, menolak untuk diatur dan diurus orangtua, membuat konflik dengan orangtua sering terjadi di periode ini.

Dengan bersikap independen, kita sudah bisa dinyatakan dewasa. Terdapat empat indikator kedewasaan yang diterima secara umum. *Pertama*, kita dikatakan dewasa secara intelektual manakala mampu mengambil keputusan rasional, bisa menerima argumen atau masukan orang lain, mampu menganalisis masalah dan mencari jalan keluar. *Kedua*, dewasa secara emosional, ditandai dengan kemampuan mengendalikan diri, menguasai dan mengelola emosi dengan baik, sehingga tidak merugikan diri maupun orang lain. *Ketiga*, dewasa secara sosial, mampu bersikap terbuka, bertenggang rasa, bisa membangun persahabatan, sanggup menyesuaikan diri pada lingkungan, dan taat pada aturan serta adat istiadat setempat di mana kita berada.

Lawan dari sikap kedewasaan adalah kekanakan. Dalam konteks negosiasi, negosiator yang kekanakan bersikap dependen alias tergantung pada emosinya, pada lingkungan sekitar, pada teman-teman, atau bahkan lawan negosiasinya. Jika teman atau lawan negosiasi memperlakukannya dengan buruk, buruklah suasana hati. Selain itu, seorang yang kekanakan sulit dimintai tanggung jawab, sering menyalahkan orang lain, juga tidak pandai mengatur waktu: jika sudah asik dengan permainan, lupa segala. Artinya, kemampuan pengendalian dirinya masih kurang, membuat kualitasnya selaku negosiator sangat buruk.

Sebaliknya, manusia yang dewasa bersikap independen. Selaku negosiator, ia proaktif dalam tindakan, mampu mengendalikan suasana hati dan berfikir rasional. Ia merumuskan tujuan, berupaya mengatasi rasa malas, menyadari tanggungjawab, dan karenanya berusaha memegang kendali atas seluruh proses negosiasi. Dengan demikian, ia mampu menetapkan skala prioritas, menolak berlama-lama di Kuadran-4 yang tidak penting dan tidak genting, dan memilih untuk tetap berada pada Kuadran-2 guna mengerjakan yang penting tapi belum genting.

Namun, independensi atau kemandirian bukanlah puncak kedewasaan. Puncak kedewasaan yang sesungguhnya adalah interdependensi, kesalingtergantungan, yang bermakna bahwa anda memahami kekuatan dan kelemahan diri, seperti juga anda memahami kekuatan dan kelemahan lawan negosiasi. Untuk itu, anda coba menutupi kelemahan diri dengan kekuatan lawan, dan coba menutupi kelemahan lawan dengan kekuatan diri. Dalam bernegosiasi, anda berfikir *win-win*, mengembangkan sikap empati, hingga bisa meraih sinergi guna optimalisasi pencapaian hasil negosiasi. Artinya, jika anda masih dependen, masih memiliki ketergantungan, mustahil bagi anda mencapai puncak kedewasaan. Atau, dengan kata lain, sebelum mencapai taraf interdependensi, anda mutlak harus independen terlebih dulu.

Karena itu, dilihat dari jenjang kedewaannya, kita bisa membedakan tiga tipe negosiator sebagai berikut.

*Pertama*, tipe naif dan bodoh. Selayaknya sifat kekanakan, selaku negosiator, ia tidak kompeten, tidak tahu mau ke mana, tidak memahami apa yang dinegosiasikan, tidak mengerti akan dampak negosiasi yang ia jalani, bahkan tidak berusaha memenangkan kesepakatan antara kedua belah pihak. Ia memasuki negosiasi dengan naif dan bodoh, membuat proses negosiasi menjadi lama dengan waktu yang terulur sia-sia. Dalam proses negosiasi, ia sering melakukan komunikasi informal, banyak membicarakan hal yang bukan esensi. Umumnya, tipe ini mudah terpancing dengan argumen salah satu pihak. Namun bila ada

argument lain yang lebih disukai, negosiator ini pun akan menyetujuinya juga. Hakikatnya, walau tampak dewasa dari segi usia, ia hanya negosiator labil kekanakan.

*Kedua*, Tipe curang. Walau ia sangat kompeten, tapi ia berusaha memenangkan negosiasi dengan berbagai macam cara licik. Secara teoretis, untuk beberapa kasus negosiasi, praktik kecurangan memang bisa digunakan untuk memenangkan diri. Namun, cara ini kurang baik dan tidak etis. Untuk tujuan jangka panjang, sebaiknya anda hindari tipe ini. Hakikatnya, inilah tipe negosiator yang telah cukup mencapai kedewasaan, independen, tapi belum mencapai puncak kedewasaannya.

*Ketiga*, tipe handal-profesional. Ia sangat kompeten. Sikap profesional ia tunjukkan sebagai jalan untuk membuka keobjektifan negosiasi. Ia sangat asertif, ketika menyampaikan suatu kritik tidak menimbulkan sakit hati pihak lain. Ia juga seorang analis yang cermat, mengungkapkan pendapat dengan fakta dan data yang terstruktur, menunjukkan ia mempersiapkan diri dengan baik. Sikapnya tulus, bukan semata akomodatif, melainkan mampu bersinergi dengan lawan negosiasinya. Inilah negosiator yang telah mencapai puncak kedewasaan, interdependensi.

Sebelum menutup bab ini, ada baiknya kita kaji ulang seluruh karakter yang sudah anda pelajari dalam kaitannya dengan karakter kedelapan, yaitu kedewasaan. Namun, sebelum itu, ada baiknya kita simpulkan terlebih dahulu apa yang dimaksud karakter.

Hakikatnya, karakter adalah kebiasaan yang terus menerus kita ulangi hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Terdapat delapan karakter negosiator handal. Kedelapan karakter ini harus menjadi kebiasaan sehari-hari pada seluruh bidang kehidupan, hingga pada akhirnya menjelma sebagai karakter keseharian, yang juga akan tercermin pada saat anda bernegosiasi.

Karakter pertama menyatakan, proaktiflah pada seluruh bidang kehidupan, termasuk dalam bernegosiasi. Dalam rangkaian keseluruhan proses negosiasi, selaku negosiator proaktif, anda hanya tunduk kepada sasaran yang telah ditetapkan sejak awal. Betapapun malasnya, betapapun mengesalkan lawan negosiasi, anda tahu anda bertanggung jawab atas hasil akhir negosiasi dan karenanya aktif 'menjemput' bola, mengendalikan diri, mencurahkan seluruh energi dan perhatian kepada sasaran yang ingin anda raih. Dan, untuk bisa bersikap proaktif, anda paham bahwa ini menuntut kedewasaan.

Karakter kedua meminta anda berorientasi pada tujuan akhir, yakni memulai dengan gambaran yang jelas tentang hasil akhir yang ingin anda raih. Sejak awal, anda sudah menetapkan tujuan dan sasaran negosiasi, menganalisis BATNA-RP-ZOPA secara mendalam, serta memperhitungkan hal-hal yang tidak terpikirkan. Anda sadar, hanya manusia yang telah memiliki kedewasaan yang mampu melakukan ini.

Ketiga, tetapkanlah prioritas, mulai dari yang penting hingga kurang penting. Ingatlah, waktu dalam sehari tidak akan bisa lebih dari 24 jam. Dalam *Kuadran Waktu* Covey, jika kotak salah satu kuadran membesar, kotak lainnya mengecil. Begitu sebaliknya. Karenanya, selaku negosiator, anda menolak berada di *Kuadran-4 Tidak Penting dan Tidak Genting* dan memilih untuk berada di *Kuadran-2 Penting dan Tidak Genting*. Anda tahu, ini semua menuntut disiplin diri. Dan, karenanya, membutuhkan karakter penunjang, yakni kedewasaan.

Dengan menerapkan karakter-karakter di atas, anda bisa meraih kemenangan intrapribadi. Proses selanjutnya berlangsung *dari dalam ke luar*. Melalui kemenangan intrapribadi, kini anda siap mendapatkan kemenangan antarpribadi; yaitu dengan menerapkan karakter-karakter berikut ini.

Karakter keempat meminta negosiator untuk berfikir menang-menang. Masalahnya, sejak kecil anda sudah terbiasa berfikir menang-kalah. Untuk negosiasi bertujuan jangka panjang, pola pikir menang-kalah harus anda tinggalkan. Mengembangkan karakter menang-menang memang tidak mudah. Anda harus melatihnya sedikit demi sedikit dalam keseharian, hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Dan, untuk mampu menerapkan karakter menang-menang, membutuhkan kedewasaan yang cukup.

Kelima, bersikap empati. Artinya, anda berusaha mengerti terlebih dahulu, baru berusaha untuk dimengerti. Untuk itu, anda harus mampu mendengarkan secara empatik. Dalam mendengarkan secara empatik, anda bukan hanya menggunakan telinga, melainkan dengan keseluruhan indera, bahkan termasuk penalaran dan emosi. Dengan inilah anda menempatkan diri pada posisi dan cara berfikir pihak lain, termasuk emosi dan perasaan lawan negosiasi anda. Karenanya, sepenuhnya anda menyadari, karakter kelima memerlukan penunjang utama, yaitu kedewasaan.

Karakter keenam, menuntut anda mampu membangun sinergi. Sinergi berarti saling mengisi dan melengkapi untuk mencapai hasil lebih besar daripada jumlah bagian per bagian, saling menghargai perbedaan ide atau pendapat, bersedia berbagi kelebihan dan kekurangan, tidak mementingkan diri sendiri. Dalam sinergi, anda membuka pikiran, hati, dan ekspresi anda kepada kemungkinan-kemungkinan baru, peluang-peluang baru, alternatif-alternatif baru, pilihan baru; yaitu dengan jalan menghargai perbedaan-perbedaan, membangun kekuatan-kekuatan, guna mengimbangi kelemahan masing-masing, semata guna mencapai optimalisasi hasil negosiasi. Karenanya, dalam upaya mengembangkan sinergi, anda membutuhkan kedewasaan.

Karakter ketujuh, meminta anda belajar tiada henti. Hidup adalah proses pembelajaran guna memperbaiki diri dengan terus belajar agar menjadi baik, lebih baik, dan lebih baik lagi. Dan, pengalaman adalah guru yang paling berharga. Maka, pratikkanlah metode negosiasi (*head*), aplikasikanlah karakter negosiator (*heart*), dan kembangkanlah pengalaman bernegosiasi (*hand*). Dengan pengalaman sendiri, anda akan memahami lebih jauh betapa tiga karakter pertama – yaitu *Proaktivitas*, *Berorientasi Tujuan*, dan *Penetapan Prioritas* – melekat pada intrapribadi. Proses berjalan dari dalam ke luar. Tiga karakter berikutnya – yaitu *Menang-Menang*, *Empatik*, dan *Bersinergi* – berada pada tataran antarpribadi. Karakter Ke-7 *Belajar Tiada Henti*, hakikatnya, berada pada posisi antara antarpribadi dan intrapribadi.

Maka, melalui proses belajar berdasarkan pengalaman, evaluasilah kehandalan negosiasi anda. Manakala hasil evaluasi menunjukkan lemahnya diri pada salah satu atau beberapa karakter, kembalikan diri anda ke dalam. Tinjau ulang kedewasaan anda. Introspeksi diri.

*Dari luar ke dalam.*

Kedewasaan adalah karakter kedelapan, karakter dari segala karakter, yang menjadi landasan keberhasilan karakter-karakter lainnya. Karenanya, jika anda merasa masih mengalami masalah pada karakter-karakter lain, mungkin anda memiliki masalah terkait kedewasaan, karena ia adalah syarat mutlak membangun karakter-karakter lain. Namun, karakter ini sering terabaikan: kita sudah merasa dewasa karena usia, padahal usia tidak mencerminkan kedewasaan. Jika demikian adanya, benahilah kedewasaan anda, agar siap untuk kembali ke luar, menjadi negosiator yang semakin handal.

*Dari dalam keluar.*

Dengan menjalani rangkaian proses bolak-balik ini – dari dalam keluar, dari luar ke dalam, kembali ke luar, dan balik lagi kedalam – maka, anda terus belajar tiada henti, mengasah diri guna meraih puncak kehandalan seorang negosiator.

*Head-heart-hand.*

Selamat berlatih.