

# KARAKTER NEGOSIATOR HANDAL

Erna Febriani, S.Si, M.Si

## PENGANTAR

Bagian ini dimaksudkan untuk merangkum konsep-konsep dan teori penting matakuliah “Lobi dan Negosiasi”. Diharapkan, bagian ini bisa memberi pemahaman yang lebih utuh atas keseluruhan materi. Untuk itu, pembahasan dimulai dengan kupasan tentang pengertian karakter beserta aspek-aspek yang terkait dengannya. Sehingga, diharapkan anda dapat mengaplikasikan dan menumbuhkan karakter seorang negosiator handal.

## KARAKTER

Hakikatnya, kegagalan atau keberhasilan kita selaku negosiator bergantung kepada karakter kita. Bukan hanya dalam lobi dan negosiasi – bahkan dalam bidang kehidupan yang lebih luas – kegagalan atau keberhasilan kita ditentukan oleh karakter kita sendiri. Jika karakter anda pemalas, dapat dipastikan akan kalah sukses dengan teman yang lebih rajin daripada anda.

*Kita memetik apa yang kita tabur!*

Sebagaimana dinyatakan Aristoteles, filsuf besar abad Yunani, karakter merupakan apa yang kita kerjakan berulang kali. “Kegagalan atau keberhasilan bukanlah bakat atau karunia Illahi. Kegagalan atau keberhasilan kita tergantung kepada cara kita menjalani hidup. Cara kita menjalani hidup ditentukan oleh karakter kita. Dan, karakter hakikatnya bisa ditumbuhkan melalui kebiasaan.”

Hal ini seiring dengan pernyataan Covey (1997), “Karakter adalah kebiasaan yang terus menerus diulangi hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Pada akhirnya, karakter akan menentukan keberhasilan atau kegagalan hidup kita.”

Sebagaimana pepatah kuno, “Taburlah gagasan, tuailah perbuatan. Taburlah perbuatan, tuailah kebiasaan. Taburlah kebiasaan, tuailah karakter. Taburlah karakter, tuailah nasibmu!” Nasib berbeda dengan takdir. Dalam takdir, kita tidak punya kuasa, tidak bisa memilih, segalanya sudah ditentukan oleh yang Mahakuasa. Anda tidak bisa memilih kedua orangtua yang melahirkan. Anda tidak bisa memilih waktu kelahiran. Seperti juga anda tidak bisa memilih waktu kematian.

Berbeda dengan takdir, dalam nasib anda bisa memilih, anda punya kuasa atasnya: free-will, kehendak bebas, untuk memilih mana yang terbaik. Jika ternyata anda salah memilih, dan berakibat buruk, itulah nasibmu! Nasibmu berada di tanganmu sendiri, bukan di tangan orang lain. Nasibmu, sebagaimana kutipan-kutipan di atas, ditentukan oleh karaktermu sendiri.

Jika karaktermu pemaarah, dan di kantor anda tetap pemaarah, sehingga tidak disukai oleh teman dan atasan, membuat karier tidak pernah maju, jangan salahkan siapa-siapa. Itu salahmu sendiri yang

tunduk pada sifat pemarah yang menghambat kariermu. Padahal, anda bisa mengendalikan diri agar tidak pemarah, bukan?

Karakter kita adalah buah dari kebiasaan yang terus menerus kita ulangi hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Sebagaimana dinyatakan Horace Mann, “Kebiasaan itu seperti kabel. Kita menenun seuntai demi seuntai setiap hari, hingga akhirnya menjadi karakter yang sulit untuk diputuskan lagi.”

Jika dalam kehidupan sehari-hari seseorang menawarkan barang dan tanpa menawar anda langsung membeli barang itu – kemudian ini menjadi kebiasaan: selalu membeli barang tanpa ditawar – itulah karakter anda. Dalam negosiasi, ini bukan karakter handal. Anda harus mengubah karakter, dimulai dari kebiasaan: tawarlah barang sebelum membeli. Jika ini terus anda lakukan, selalu menawar barang sebelum membeli, dan kemudian menjadi pola yang tidak lagi disadari, pada akhirnya kebiasaan ini menjadi karakter anda. Percayalah, selaku negosiator anda menjadi ulung. Dari sini terlihat, karakter bukan dilahirkan oleh takdir atau karunia, melainkan usaha anda sendiri dan bukan karena orang lain.

Ketika semisal anda terperangkap dalam suatu kebiasaan buruk, anda mungkin merasa begini sudah karakter anda. Maka, anda pasrah dan tunduk pada karakter itu. Putus asa, merasa sulit untuk mengubahnya. Padahal, karakter burukmu itu masih bisa diubah, hanya butuh kemauan dan melakukan tindakan atas kemauan itu. Untuk mengubah karaktermu, ubah dulu kebiasaan lama dan tumbuhkan kebiasaan baru. Tanpa menumbuhkan kebiasaan baru, karakter lama tidak akan hilang.

Jika anda dikenal pemalas yang suka bangun siang, kemudian ingin mengubah kebiasaan menjadi rajin bangun pagi, ubah dulu kebiasaan lama “bangun siang” dan menggantinya dengan kebiasaan baru “bangun pagi”. Tanpa upaya untuk mengubah kebiasaan lama dan menggantinya dengan kebiasaan baru, karaktermu tidak akan berubah dan tetap pada yang lama: pemalas yang suka bangun siang.

Maka karakter jelas adalah sesuatu yang dapat dipelajari, bukan bakat atau anugerah, termasuk karakter selaku negosiator handal bisa anda tumbuh kembangkan. Artinya, untuk menjadi negosiator handal, mulailah dari kebiasaan anda hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari. Pada akhirnya, hal ini akan membentuk karakter negosiator handal yang dapat anda pelajari melalui buku ini.

Karena mencakup seluruh pola pikir, sikap dan perilaku, maka kita bisa mendefinisikan karakter sebagai, “Sifat batiniah yang mempengaruhi dan tercermin dalam segenap pikiran (kognitif), sikap (afektif), maupun perbuatan (konatif) seorang manusia” (Vardiansyah, 2004).

#### **DARI DALAM KE LUAR: ETIKET KEPRIBADIAN VS KARAKTER**

Hakikatnya ketika anda sedang mempelajari dan coba menumbuhkan karakter selaku negosiator handal, anda sedang coba melakukan pengembangan diri. Terkait upaya pengembangan diri, banyak buku atau pelatihan terkait etiket kepribadian yang mengajarkanmu tentang tata cara berperilaku.

Dalam buku atau pelatihan seperti itu, keberhasilan lebih merupakan suatu fungsi kepribadian, citra masyarakat, sikap, dan perilaku kita di hadapan orang lain. Ini semua merupakan ketrampilan dan teknik untuk memperlancar interaksi antar pribadi.

Ajaran kepribadian menyatakan, sikap anda akan menentukan keberhasilan anda. Cara anda tersenyum dan bersalaman akan menunjukkan profesionalisme anda. Pilihlah kata dan tetapkan senyum dengan cara tertentu ketika berhadapan dengan publik. Duduklah dan berjalanlah dengan cara seperti ini dan hindari cara makan yang seperti itu.

Tata cara yang berlaku ini menuntut anda untuk bersikap sesuai dengan aturan, memaksamu terbiasa berbuat demikian, dan pada akhirnya akan membentuk karakter dalam dirimu. Namun perlu diingat, ajaran-ajaran dalam etiket kepribadian seperti ini tidak semata bersifat tampak luar, atau dilakukan dengan keterpaksaan, melainkan terdapat aspek penting untuk “membiasakan diri” berperilaku sesuai aturan yang harus menjadi karaktermu, yaitu ketulusan.

Cara bersalaman atau menyapa ketika memulai sebuah negosiasi akan menjadi pembuka jalan dan menentukan keberhasilan anda sebagai negosiator handal. Membaca buku-buku tentang pengembangan kepribadian dapat anda lakukan untuk memberikan “vitamin” kepada diri guna membantu membangun karakter negosiasi anda.

Kembali kepada bahasan kita di sini, sesuai dengan yang kita sepakati bahwa karakter dapat mempengaruhi kegagalan dan keberhasilan bernegosiasi, modul ini mengajak anda memahami negosiasi bukan dari teknik yang semata berada di permukaan, melainkan mulai dari karakter yang anda pancarkan dari dalam ke luar: anda sebagaimana anda adanya; berlandaskan pada pola kebiasaan yang terus menerus anda ulangi hingga menjadi pola yang tidak lagi anda sadari.

Bagian modul ini membahas tentang dua karakter negosiator handal. Anda dapat memaknai dua karakter tersebut pada tataran intrapribadi, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam diri kita sendiri. Karakter itu adalah: Bersifat Proaktif, Berorientasi kepada Tujuan Akhir

### **NEGOSIATOR YANG PROAKTIF**

*You are what you spoke.* Anda adalah apa yang anda ucapkan!

Coba simak, manakah yang sering anda lisankan, walau semata dalam hati, pernyataan Tipe 1 atau Tipe 2 berikut ini:

#### Tipe 1

- “Tidak ada yang bisa saya lakukan.”
- “Mmmm, memang sudah begitu situasinya, saya tidak bisa apa-apa.”
- “Sepertinya, pihak sana tidak akan menyetujuinya ...”
- “Saya terpaksa menandatangani perjanjian itu, mau apa lagi?”
- “Sepertinya saya tidak mampu.”

#### Tipe 2

- “Akan saya coba dan usahakan.”
- “Walau situasi seperti ini, sebaiknya tetap kita coba.”

- “Kita harus pikirkan alternatif jika pihak sana tidak menyetujuinya...”
- “Ya, saya tandatangani perjanjian itu, untuk nanti kita kembangkan kemungkinan lainnya.”
- “Saya pikir saya mampu.”

Anda adalah orang yang reaktif jika dalam keseharian lebih sering melisankan Tipe 1. Jika tipe 2, anda orang proaktif.

Proaktif berarti anda sebagai manusia bertanggung jawab atas diri sendiri. Tanggung jawab, dalam bahasa Inggris: responsibility, yang berasal dari dua kata: respons + ability. Maksudnya, kemampuan untuk memberi dan memilih respon-respon yang anda inginkan.

Dalam kegiatan eksperimental, seekor kucing sebelum diberi makan selalu ditiupkan peluit. Demikian dilakukan dari hari ke hari. Maka, liurnya menetes setiap mendengar peluit menanti makanan disajikan. Hingga suatu saat, peluit dibunyikan tanpa makanan diberikan. Liur si kucing tetap menetes, karena begitulah ia sudah dibiasakan. Stimulus (peluit) akan menimbulkan respon (liur menetes).

Kita bukan hewan. Dalam proses pembiasaan ini, ketika menerima stimulus, kita bisa memilih dan melatih respon-respon positif mana yang akan kita berikan dan respon-respon negatif mana yang akan kita tinggalkan.

Air jika dipanaskan (stimulus), pasti mendidih (respon). Namun manusia bukan benda alam seperti air, bukan juga hewan seperti kucing. Anda jika dipanas-panasi bisa memilih untuk marah atau tetap bersabar. Ketika anda sudah terbiasa untuk marah, dan kemudian menyadari bahwa marah adalah respon negatif, anda bisa melatih diri untuk memberi respon positif: menahan diri dan bersabar.

Di antara stimulus dan respon, dengan kemampuan akal budinya, manusia memiliki kehendak bebas: memilih respon-respon yang diinginkannya. Dan, manusia bertanggung jawab atas pilihan-pilihan itu.

Sebagaimana dinyatakan Covey (1997), “Proaktivitas adalah sikap bertanggungjawab atas pilihan-pilihan. Kitalah yang mengambil inisiatif untuk membuat segalanya terjadi.” Artinya, kita yang menciptakan keadaan, bukan keadaan yang menjadikan kita. Kita yang mengambil inisiatif dan mengendalikan lingkungan, bukan lingkungan yang mengendalikan kita.

Kita beraksi, bukan bereaksi. Kita subjek, bukan objek.

Dari kacamata psikolog Hjelte dan Ziegler (1981), proaktivitas merupakan keyakinan diri bahwa sumber segala perilaku terletak dalam diri manusia itu sendiri. Tidak seperti hewan, manusia melakukan aksi, bukan sekedar reaksi. Karenanya, penyebab perilaku dapat ditemukan dalam diri manusia; muncul dari dalam ke luar.

Psikolog yang lain, Victor Frankl (1985), mengemukakan proaktivitas sebagai perilaku utama dalam eksistensi kehidupan manusia, yaitu kemampuan individu untuk menemukan makna hidup dan berjuang memenuhi makna hidupnya, search and struggle for meaningful life. Hakikatnya, kehidupan manusia penuh tantangan. Dalam merespon tantangan itu, manusia tidak melakukannya hanya dengan sekedar

berbicara atau berwacana, melainkan menindaklanjutinya melalui suatu perbuatan aktif dan nyata: proaktif, walau ada juga manusia yang reaktif.

Maka, sifat proaktif adalah puncak martabat manusia. Sebagaimana dinyatakan Maslow (dalam Mangkunegara, 2000), proaktivitas tercermin dalam perilaku manusia yang bukan semata merupakan respon terhadap stimulus yang ada. Bagi Maslow, individu merupakan organisme yang mampu mengantisipasi masa depan, menyadari potensi diri, dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya. Inilah yang kemudian dikenal sebagai Teori Kebutuhan Maslow. Dari teori ini bisa kita simpulkan, manakala manusia berusaha memenuhi kebutuhannya, maka manusia telah melakukan tindakan yang proaktif.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, sampai kita pada kesimpulan bahwa manusia proaktif memiliki sejumlah ciri. Tanyalah dirimu sendiri, apakah memenuhi sejumlah ciri berikut ini. Jika ciri terpenuhi, berarti anda manusia proaktif. Jika ciri tidak terpenuhi, bersegeralah untuk menjadikan ciri ini sebagai kebiasaan dalam keseharian agar kelak menjadi pola yang tidak lagi anda sadari, hingga akhirnya tercermin dalam karakter Negosiator yang Proaktif.

Ciri pertama, apakah anda mampu memilih respon-respon atas keputusan sendiri? Di hadapan anda hadir seseorang yang berperilaku mengesalkan. Apakah reaksi anda? Marah? Apakah anda tunduk dan terbawa emosi? Jika ya, anda seorang yang reaktif. Jika tidak, anda orang proaktif. Orang yang proaktif memiliki kemampuan untuk memilih respon-respon positif atas keputusan sendiri, tidak didikte dan dikendalikan oleh emosi diri atau situasi dan kondisi sekitarnya.

Ciri kedua, apakah anda bertindak atas dasar prinsip yang dianut dan tidak mengikuti perasaan semata? Hakikatnya, orang proaktif hidupnya berpusat pada prinsip. Ia menerjemahkan prinsip-prinsip itu dalam seperangkat nilai (values) yang dipilihnya dengan sadar. Berdasarkan nilai-nilai itulah ia melakukan tindakan. Misalnya, anda tahu jika ingin mendapatkan nilai rata-rata A harus rajin menyicil pelajaran. Tapi anda malas dan kemudian terkejut ketika mendapati bahwa besok ujian tiba. "Ya sudah, bikin contekan saja." Anda mengambil jalan pintas. Inilah mahasiswa reaktif. Sebaliknya, mahasiswa proaktif tidak akan tunduk pada perasaan malas dan niat mencotek. Maka, betapapun perasaan malas mendera, anda coba mengalahkannya. Anda beranjak bangun, mengambil buku, dan mulai mencicil pelajaran.

Ciri ketiga, ketika mengalami kesialan atau nasib buruk, apakah anda menyalahkan lingkungan atau orang lain? Jika ya, anda adalah orang reaktif. Orang yang proaktif adalah manusia yang menyadari tanggung jawab atas setiap keberhasilan atau kegagalannya. Sepenuhnya, ia menyadari tanggung jawabnya dan tidak menyalahkan orang lain atas kegagalan yang dialami.

Ciri keempat, apakah anda memiliki inisiatif dalam diri? Berapa banyak aktivitas yang anda lakukan bukan karena diminta, melainkan diri sendiri yang berinisiatif karena anda tahu bahwa hal itu penting? Orang proaktif selalu berusaha mengambil inisiatif, "mengambil bola", tidak "menunggu bola". Dengan mengambil inisiatif, anda berusaha mengendalikan, bukan dikendalikan oleh keadaan. Anda adalah subjek, menolak menjadi objek. Anda beraksi, bukan bereaksi.

Itulah empat ciri manusia proaktif. Masih maukah anda menjadi manusia reaktif?

Manakala orang reaktif berkuat pada masalah, manusia proaktif berupaya mencari solusi. Ketika orang reaktif mencari kesalahan pihak lain, manusia proaktif mencari alternatif-alternatif yang ada. Ketika orang reaktif terlihat emosional dan labil, manusia proaktif terlihat tenang. Ketika orang reaktif semakin tumpul dan layu, manusia proaktif justru semakin kreatif dan imajinatif.

Karenanya, jadikanlah ciri-ciri proaktivitas sebagai kebiasaan anda, kebiasaan yang kemudian menjadi pola yang tidak lagi anda sadari. Manakala proaktivitas telah tumbuh menjadi karakter keseharian, selaku negosiator anda akan mampu mengambil inisiatif, memegang kendali, bertanggung jawab, serta memilih respon-respon positif dalam keseluruhan proses negosiasi: sebelum, pada saat, bahkan setelah negosiasi berlangsung.

Karakter proaktif adalah yang pertama dan utama, menjadi dasar dan landasan karakter negosiator handal lainnya. Sebelum anda bisa menumbuhkan sifat proaktivitas, enam karakter lainnya sulit anda bangun dan kembangkan.

Misalnya, dalam rangkaian keseluruhan proses negosiasi, negosiator proaktif hanya tunduk kepada objektif atau sasaran yang telah ia tetapkan sejak awal. Betapapun malasnya, betapapun mengesalkan lawan negosiasinya, ia tahu ia bertanggung jawab atas hasil akhir negosiasi dan karenanya ia aktif “menjemput” bola, mengendalikan diri, mencurahkan seluruh energi dan perhatian kepada sasaran yang ingin ia raih.

#### NEGOSIATOR YANG BERORIENTASI KEPADA TUJUAN AKHIR

“Segala sesuatu diciptakan dua kali,” begitu Covey (1997) berkata. Ciptaan pertama berada pada tataran ide atau gagasan, yang kedua tercipta saat implementasi. Dalam keseharian, ada manusia yang sarat dengan ide dan gagasan, tapi ide dan gagasannya tertinggal di dunia mimpi semata. Ia tidak cukup proaktif bertindak guna merealisasikan ide dan gagasannya menjadi kenyataan. Sebaliknya, ada juga manusia yang sibuk bertindak tanpa terlebih dahulu memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang ingin ia raih. Ia hanya merasa harus bertindak, bertindak, dan bertindak. Hingga suatu saat ia tersentak, “Bukan ini yang kumau!”

Betapa sering dalam kehidupan kita begitu asik dan giat mengerjakan sesuatu, meniti tangga karier kehidupan untuk mendadak tersentak menyadari bahwa bukan ini yang kita mau? Bahwa tangga yang kita susuri ternyata bersandar pada sisi yang keliru? Bahwa tangga ini harusnya bersandar di dinding sebelah sana dan bukan di sisi ini?

“Biarlah hidup seperti air mengalir,” begitu sering kita dengar. Jika air kemudian bermuara pada danau indah dan jernih, bersyukurlah. Lantas, bagaimana jika berujung pada comberan busuk dan bau? Karena namanya hidup, tentu tidak bisa kita putar ulang kembali. Yang kemudian tersisa, hanya penyesalan semata.

Lantas, dalam konteks bahasan buku ini, ketika anda masuk dalam suatu negosiasi, sudahkah anda memiliki gambaran yang jelas tentang impian yang ingin anda wujudkan: target negosiasi itu sendiri?

Jangan-jangan, anda tidak paham negosiasi yang sedang anda jalani akan mengarah ke mana atau akan berakhir di mana? Hingga suatu titik anda menggaruk kepala, “Kenapa kok jadi begini?” Hakikatnya, seorang negosiator handal sejak awal sudah memiliki impian yang jelas tentang akhir yang diimpikannya.

Mimpi dan impian adalah dua hal berbeda.

Mimpi semata tinggal di angan-angan. Impian adalah angan-angan yang coba diwujudkan menjadi kenyataan. Dalam upaya mengejar impian, anda harus memiliki karakter dasar yang mendahuluinya, yaitu proaktivitas. Tanpa proaktivitas, anda akan kesulitan mengubah impian menjadi kenyataan.

Orang sering merancukan antara mimpi dan impian. Dalam bahasa Indonesia, impian disebut cita-cita. Dalam Inggris, mimpi dan impian diungkap dalam satu kata: dream!

*“Always dream and shoot higher than you know you can do,”* kata William Faulkner.

Cita-cita adalah sebuah target sasaran, sebuah tujuan. Dengan memiliki tujuan, anda tahu harus ke mana, di mana posisi sekarang, dan berapa banyak waktu, tenaga, serta biaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Target sasaran akan memberi arah bagi jalan hidupmu. Jadikanlah upaya untuk “menetapkan target sasaran” pada setiap bidang kehidupan sebagai sebuah kebiasaan. Hingga akhirnya, ketika anda berencana melakukan aktivitas negosiasi, kebiasaan ini sudah menjadi karakter anda: memulai segala sesuatu dari tujuan akhir. Artinya, setiap negosiasi anda mulai dengan gambaran jelas tentang akhir yang ingin anda capai.

### **Berorientasi pada tujuan akhir.**

Negosiator handal memulai aktivitas negosiasi dengan gambaran yang jelas tentang akhir yang ia inginkan. Sebelum negosiasi berlangsung, selaku negosiator anda telah memiliki target sasaran yang ingin dicapai.

Dalam negosiasi, terdapat sejumlah manfaat ketika anda berorientasi kepada tujuan. Pertama, anda dapat merancang BATNA (*Best Alternative to a Negotiated of Agreement*), yaitu mempersiapkan alternatif-alternatif terbaik dari sebuah negosiasi. Kedua, anda bisa menetapkan RP (*Reservation Price*), yaitu nilai terendah yang dapat diterima dalam sebuah kesepakatan. Ketiga, anda mampu memprediksi ZOPA (*Zona of Possible Agreement*), yaitu zona yang memungkinkan terjadinya kesepakatan. Detail terkait BATNA – RP – ZOPA telah anda pelajari pada bab-bab terdahulu buku ini.

Untuk mengingatkan kembali atas BATNA – RP – ZOPA dari bab yang lalu, berikut ringkasannya.

BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), adalah langkah-langkah atau alternatif-alternatif yang akan dilakukan oleh seorang negosiator bila negosiasi tidak mencapai kesepakatan. Misalnya mengenai pesangon yang akan dibayarkan oleh pengusaha dalam proses PHK tidak dapat disepakati oleh pihak pekerja, maka ada dua pilihan yang bisa ditawarkan oleh pihak pengusaha yaitu mencoba untuk melakukan trade off dengan pasal penambahan cuti atau meninggalkan perundingan bila tidak ada tanda-tanda positif dari pihak pekerja untuk beranjak dari posisinya saat itu.

RP (*Reservation Price*), yaitu nilai atau tawaran terendah yang dapat diterima sebagai sebuah kesepakatan dalam negosiasi. Sebagai contoh : Negosiator dari pihak pekerja akan menyepakati hasil perundingan secara keseluruhan, apabila minimum 5 dari 10 usulan mereka dapat diterima oleh pihak perusahaan.

ZOPA (*Zone of Possible Agreement*), yaitu suatu zona atau area yang memungkinkan terjadinya kesepakatan dalam proses negosiasi.

Maka, jadikanlah “berorientasi kepada tujuan akhir” sebagai kebiasaan yang terus anda ulangi dalam keseharian hingga menjadi pola yang tidak lagi disadari pada seluruh bidang kehidupan. Hingga, pada akhirnya, kebiasaan ini menjadi karakter anda selaku negosiator handal.

### **Semua berawal dari akhir.**

Tentu anda menyadari, suatu awal adalah langkah pertama untuk mencapai titik akhir. Tidak akan ada akhir kalau awal tidak dimulai. Jika tidak mencoba mulai dari awal, kita tidak akan pernah tahu bagaimana akhir. Artinya, awal dan akhir mempunyai kedudukan masing-masing, keduanya selalu menjadi pasangan: ketika ingin mengawali sesuatu, anda harus tahu tujuan akhir yang ingin dicapai. Jika hanya mengetahui tujuan akhir tanpa memulai, tujuan itu hanya tinggal mimpi. Dan, mimpi bukan impian. Karenanya, karakter pertama negosiator handal adalah proaktivitas, yaitu kemampuan mengubah impian jadi nyata, mutlak harus dimiliki sebelum menumbuhkan karakter kedua: Berorientasi kepada Tujuan Akhir.

### **Cita-citamu adalah sasaranmu.**

Dalam hidup, apapun agama dan keyakinanmu, pasti berbicara tentang Hari Akhir. Inilah hari di mana segala kebaikan dan keburukan selama hidup manusia akan diperhitungkan. Setiap kita pasti bercita-cita memiliki Hari Akhir yang indah. Kita berusaha berbuat baik pada masa sekarang karena kita percaya, apa pun yang kita lakukan saat ini akan berbalas di Hari Akhir. Maka, segala daya dan upaya kita curahkan untuk Hari Akhir yang indah nanti.

Itulah kekuatan sebuah cita-cita.

Mulailah dengan gambaran jelas tentang hasil akhir pada berbagai bidang kehidupanmu: di rumah, di kampus, di kantor, dan juga saat bernegosiasi. Bahkan termasuk ketika anda tengah mempelajari bagaimana cara menjadi negosiator handal melalui buku ini: bayangkanlah hasil akhir yang akan anda dapatkan setelah mempelajarinya.

Bagi sebagian kita, mengawali sesuatu terkadang adalah bagian tersulit dari suatu proses. Bagi seorang pelajar yang tidak terbiasa tekun, ketika menghadapi ujian kelulusan dan dituntut untuk rajin belajar, tentu terasa berat memulainya. Bagi seseorang yang ingin menjadi pengusaha, langkah awal biasanya sangat sulit dilakukan. “Ya, saya mau, tapi kok sulit untuk memulainya?”

*“You are what you thought!”* Anda adalah apa yang anda pikirkan.



Jika anda merasa sulit, sulitlah jadinya. Jika anda merasa mudah, mudah pula urusannya. Ketika anda merasa sulit dan akhirnya berdiam saja, ini ciri orang reaktif. Sebaliknya, ketika anda berani mulai beraksi, inilah ciri orang proaktif.

Memulai dari titik akhir.

Ini berarti bahwa kita memulai sesuatu dengan berpijak pada hasil akhir yang kita inginkan dari sebuah negosiasi. Kebiasaan ini harus anda tanamkan dalam keseharian: mulailah dengan menetapkan goal setting atau capaian atas setiap kegiatan. Kebiasaan memulai dari akhir akan membuat kita selalu merencanakan segala sesuatu dengan matang, membiasakan diri kita menjadi orang yang terarah dan terencana. Maka sebagaimana diutarakan sebelumnya, siapkanlah BATNA – RP – ZOPA sejak awal dengan berorientasi pada hasil akhir yang anda inginkan.

Akhir adalah sebuah kepastian.

Karena setiap awal pasti ada akhir. Maka, persiapkanlah segala sesuatu terkait negosiasi anda sebaik mungkin, imajinasikan hasil yang ingin anda capai dengan segala konsekwensinya, dan upayakan segala daya yang diperlukan untuk mencapai itu.

Poor preparation preparing poor performance. Persiapan yang buruk akan berakibat kinerja yang buruk. Sekali lagi, tetapkan target sasaran sejak awal dan persiapkan segalanya sebaik mungkin.

*SMART* adalah tips yang bisa anda gunakan untuk membantu menetapkan target dan tujuan negosiasi. Kata ini merupakan singkatan dari *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely*. Berdasarkan target yang SMART, BATNA – RP – ZOPA kemudian anda siapkan.

Paul J. Meyer dalam bukunya, *Attitude is Everything* (2003) menjelaskan pedoman SMART dalam menetapkan target kehidupan. Walau yang dicontohkan Meyer dalam pengertian yang umum, tapi tanamkanlah ini dalam keseharian, hingga anda terbiasa mengimplementasikan, juga dalam menetapkan target negosiasi anda.

*Specific*: Kata ini menekankan pentingnya penetapan target yang tajam dan jelas. Hindari target yang terlalu umum atau kurang mendetail. Target tidak boleh ambigu, harus tegas, dan dipaparkan dengan bahasa yang lugas.

Untuk menetapkan target yang spesifik, anda harus menyampaikan kepada tim negosiasi – jika anda tidak sendirian – seluruh harapan dan keinginan dengan spesifik mengapa hal ini penting, siapa yang akan terlibat, dimana akan dijalankan, dan apa saja yang diperlukan.

Suatu target yang spesifik akan mampu menjawab pertanyaan: *What* (apa yang ingin dicapai dari negosiasi), *Why* (mengapa harus dicapai, yaitu alasan spesifik tentang tujuan dan keuntungan dari pencapaian target negosiasi), *Who* (jika anda tidak sendirian, siapa saja yang harus terlibat, dan definisikan peran masing-masing anggota tim), *Where* (sampai titik mana target harus minimal tercapai),

Which (identifikasi persyaratan untuk mencapai target dan kendala yang menghalangi tercapainya target).

Keseluruhan 5W ini kemudian bisa anda gunakan sebagai acuan dalam menetapkan BATNA – RP – ZOPA.

*Measureable*: Kata kedua menegaskan keterukuran, yaitu pentingnya kriteria yang bisa digunakan untuk mengukur besarnya kemajuan dalam mencapai target. Jika target tidak terukur, mustahil untuk mengetahui kemajuan anda dalam mencapai tujuan akhir. Mengukur kemajuan akan membantu tim agar tetap berada dalam jalur yang benar, menepati tenggat waktu yang ditentukan, dan merasakan semangat serta euforia ketika memperoleh hasil yang menggembirakan pada setiap tahap negosiasi yang membawa mereka lebih dekat kepada sasaran.

Target terukur yang baik harus mampu menjawab pertanyaan: Berapa banyak waktu/tenaga/biaya yang diperlukan? Atau, bagaimana anda mengetahui bahwa target tersebut telah tercapai?

*Attainable*: Kata ketiga menunjukkan bahwa target harus realistis dan dapat dicapai. Target tidak boleh dibuat terlalu mudah, tapi juga jangan terlalu sulit sehingga mustahil dicapai. Target akan dapat dicapai jika anda telah menentukan apa yang paling penting dan yang kurang penting, lalu membayangkan langkah demi langkah guna mewujudkannya. Dengan target yang realistis, anda akan mengerahkan segenap tenaga, waktu, dan biaya untuk mencapainya.

Target attainable yang baik akan mampu menjawab pertanyaan : How (bagaimana target tersebut akan dicapai?)

*Relevant*: Kata keempat menjelaskan pentingnya memilih target yang tepat. Target yang dibuat oleh seorang manager bank untuk membuat “50 piring bakso sapi sebelum jam dua siang” merupakan target yang Spesifik, Measurable, Attainable, dan Timely, namun tidak relevan. Seringkali anda membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk mencapai target: sumber daya, masukan, dan apapun yang dapat membantu mengatasi hambatan. Target yang relevan akan mendapatkan dukungan dari seluruh tim. Jika tercapai, target yang relevan akan mendorong tim menjadi lebih maju. Target yang relevan adalah sebuah target yang mendukung atau selaras dengan target-target lainnya .

Target relevan yang baik akan memberikan jawaban ‘ya’ untuk semua pertanyaan ini: Apakah target ini layak diperjuangkan? Apakah target ini ada di waktu yang tepat? Apakah target ini sesuai dengan kebutuhan dan target yang lain? Apakah anda dan setiap anggota tim adalah orang yang tepat untuk mengejar target ini?

*Timely*: Kata kelima menekankan pentingnya meletakkan target dengan kerangka waktu guna memberikan deadline pencapaian target. Komitmen kepada deadline akan membantu anda untuk menetapkan skala prioritas agar memenuhi tenggat waktu negosiasi atau bahkan mempercepatnya. Target dengan tenggat waktu akan menimbulkan urgensi.

Target dengan tenggat waktu yang baik akan mampu menjawab pertanyaan berikut: When? Apa yang bisa dilakukan/diselesaikan dari sekarang dan kapan sudah harus selesai?

“Gantungkan cita-citamu setinggi bintang di langit,” kata Soekarno. Namun dalam upaya mencapai cita-cita hidup atau bahkan target negosiasi, bersikaplah fleksibel. Untuk memahami konsep fleksibilitas ini, ada baiknya kita simpulkan terlebih dahulu bahasan terkait karakter pertama dan kedua.

Semisal anda adalah pilot. Anda sudah duduk di dalam kokpit pesawat. Tapi, anda tidak tahu mau kemana. Betapa konyol, bukan? Lantas, bagaimana jika ini bukan pesawat melainkan hidup dan kehidupan anda? Maka, dalam hidup kita harus punya kebiasaan untuk terlebih dahulu memiliki gambaran jernih tentang hasil akhir yang kita tuju. Hingga, akhirnya, kebiasaan ini menjadi karakter anda, juga dalam bernegosiasi.

Namun, mengetahui tujuan bukan satu-satunya kunci keberhasilan. Berorientasi kepada tujuan akhir harus dilandasi sikap proaktivitas. Semisal anda pilot yang sudah tahu kemana harus menuju, tapi tidak juga mengambil aksi untuk take-off, berarti anda hanya sedang bermimpi sebagai pilot.

Aksi untuk segera *take-off*: itulah proaktivitas yang senyatanya dan menjadikan anda bukan sekedar pemimpi.

Kembali pada perumpaan kita. Semisal anda dari Jakarta sudah mengetahui tujuan: ke Surabaya. Anda sudah proaktif (take-off) dan tahu mau ke mana tujuan akhir itu (Surabaya), tapi di tengah penerbangan badai datang menghadang. Apakah anda ngotot menerabas badai dengan segala resiko, termasuk bencana kematian? Atau, dengan perhitungan matang, anda sengaja memilih jalur lain walau tetap setia pada tujuan akhir walau mungkin harus sedikit berputar? Tapi, inilah fleksibilitas dalam pencapaian tujuan itu.

Dalam konteks fleksibilitas ini lahir *trade-off*, yaitu tukar menukar atau barter guna menghindari kebuntuan negosiasi. Artinya, trade off adalah wujud fleksibilitas seorang negosiator dalam upaya mencapai tujuan negosiasinya.

*To think unthinkable things!* Memikirkan segala aspek, bahkan yang tidak terpikirkan sekalipun merupakan seni dari karakter Berorientasi kepada Tujuan Akhir di mana fleksibilitas adalah seninya.

Covey (1997) berkata, “*You have to decide what your highest priorities are and have the courage—pleasantly, smilingly, nonapologetically, to say ‘no’ to other things. And the way you do that is by having a bigger ‘yes’ burning inside.*” Anda hendaknya menetapkan skala prioritas tertinggi dan memiliki keinginan untuk meraihnya dengan segala kemauan untuk berkata ‘tidak’ pada hal lain di luar itu. Manakala anda telah mampu menolak segala yang mengganggu dalam upaya mencapai tujuan, terdapat bara di dalam diri untuk selalu berkata ‘ya’ pada setiap aspek pencapaian tujuan itu.

Dalam pewayangan, dikisahkan Arjuna yang betapa guna mendapatkan sebuah panah pusaka. Dalam tapanya, datang bermacam gangguan dan godaan. Tapi, ia menolak itu semua dan tetap focus, tekun, dan setia kepada tujuannya: mendapatkan panah pusaka.

Ya, banyak gangguan dalam mencapai sebuah tujuan. Kemampuan menetapkan tujuan dan setia kepada tujuan sebagaimana Karakter ke-2: Berorientasi kepada Tujuan Akhir.