

PERAN *ESTABLISHING COMMON GROUND* SEBAGAI PENDEKATAN PENYELESAIAN *NEGOTIATION IMPASSE*

Aria Dimas Pramudya*, Cecep Safa'atul Barkah, Nurillah Jamil Achmawati Novel
Universitas Padjadjaran

Korespondensi*: aria19002@mail.unpad.ac.id

Dikirim: 10 Juni 2022, Direvisi: 15 Oktober 2022, Dipublikasikan: 17 November 2022

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran membangun kesamaan sebagai pendekatan penyelesaian kebuntuan negosiasi. Penelitian ini adalah penelitian kepustakaan. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder berupa buku dan jurnal yang telah terpublikasi sebagai sumber utama penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hal-hal yang dibutuhkan guna membangun kesamaan yaitu: 1) tujuan superordinat, 2) musuh bersama, 3) harapan bersama, 4) mengatur waktu dan tenggat waktu, 5) membangun pandangan lain dan membuat kerangka kerja integratif, dan 6) membangun kesamaan.

Kata kunci: negosiasi, membangun kesamaan, kebuntuan negosiasi

Abstract.

The purpose of this study is to determine the role of building equality as an approach to resolving deadlock negotiations. This research is library research. The data used in this research is secondary data in the form of published books and journals as the main source of this research. The results of the study show that the things needed to build commonalities are: 1) superordinate goals, 2) common enemies, 3) common expectations, 4) managing time and deadlines, 5) building other views and creating an integrative framework, and 6) establish similarity.

Keywords: *negotiation, building equality, negotiation deadlock*

A. PENDAHULUAN

Setiap hari, tanpa disadari, kita terus-menerus bernegosiasi. Kita bernegosiasi sepanjang waktu, dan itu terjadi di hampir setiap segi kehidupan kita. Selanjutnya, teknik yang paling berhasil untuk berdiskusi dan menyelesaikan ketidaksepakatan atau perbedaan adalah melalui negosiasi. Negosiasi adalah kontribusi, dan kontribusi merupakan sebuah gerakan komunikatif oleh dua atau lebih mitra diskusi demi sebuah tujuan. Menurut KBBI menyatakan negosiasi merupakan kegiatan tawar-menawar melalui sebuah perundingan oleh satu pihak kepada pihak lain untuk mencapai kegiatan bersama.

Namun terkadang terdapat konflik didalam negosiasi dimana kedua belah pihak tidak menemukan titik temu dalam sebuah negosiasi, salah satu penyebabnya adalah ketidakmampuan negosiator untuk menemukan landasan bersama dalam negosiasi. *Negotiation Impasse* (kebuntuan) terjadi ketika tawaran kesepakatan gagal menemukan solusi, sehingga terjadi perselisihan karena konflik kepentingan yang mempengaruhi satu pihak, menyebabkan salah satu pihak tidak bertindak cepat dan menyebabkan konflik. Pihak-pihak dalam konflik yang meningkat cenderung memperbesar perbedaan yang dirasakan dan meminimalkan kesamaan yang dirasakan.

Para pihak cenderung melihat diri mereka semakin terpisah dan memiliki lebih sedikit kesamaan daripada yang sebenarnya terjadi. Oleh karena itu, tindakan utama yang dapat dilakukan para pihak untuk meredakan konflik adalah dengan membangun

landasan bersama dan fokus pada tujuan bersama.

Dikutip dari penelitian yang dilakukan Zhang (2021), yang hasil temuan dari penelitian itu menyebutkan sengketa perdagangan antara Amerika Serikat dan China menunjukkan bahwa kedua belah pihak negosiator dapat membangun landasan bersama tentang persaingannya dan kerja sama di pasar global dan menghasilkan keputusan pada negosiasi tersebut, factor tersebut menunjukkan bahwa pencarian landasan bersama didalam negosiasi mempunyai peran cukup penting jika konflik negosiasi terjadi. Memahami budaya dan karakteristik lawan bicara agar bisa dicari kesamaannya merupakan langkah yang penting misalkan kesamaan dalam budaya kerja dan lain lain. *Establishing Common ground* atau membangun kesamaan ditujukan untuk memahami karakteristik dari lawan negosiasi kita. Menurut Bromme (2000) Dikatakan bahwa negosiasi dalam mencari atau membangun kesamaan dapat diberikan dengan membuat perspektif anggota tim individu eksplisit kepada yang lain kemudian kontruksi tersebut didasarkan pada landasan bersama yang akan di negosiasikan.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana peran membangun kesamaan (*establishing common ground*) dalam penyelesaian *negotiation impasse*, dan juga bagaimana membuat kesamaan dalam sebuah negosiasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Negosiasi

Negosiasi merupakan perundingan yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan karena negosiasi adalah proses mencapai kesepakatan bersama antara dua pihak atau lebih mau itu individu, kelompok ataupun organisasi dan pihak yang lain yang dimana tiap kelompok mempunyai kepentingan yang sama dan akan tetapi terkadang mereka mempunyai kebutuhan dan motivasi yang lain. Lax dan Sebenius (dalam Shakun, 2013) mendefinisikan negosiasi sebagai suatu proses interaksi yang dimana dua atau lebih pihak, dengan beberapa konflik yang tampak, berusaha untuk berbuat baik atau menyelesaikannya melalui perundingan. Selanjutnya, menurut Li dan Wang (2021) negosiasi adalah proses antara dua pihak atau lebih atau organisasi yang bertujuan untuk menemukan kesamaan dan mencapai kesepakatan bersama untuk memecahkan masalah bersama bagi peserta negosiasi. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah proses komunikasi dimana ada pihak yang mengalami masalah yang sama dengan pihak lain kemudian yang kedua belah pihak menginginkan penyelesaian masalah tersebut.

2. *Negotiation Impasse*

Menurut Ross dan Stilinger (dalam Lewicki 2003) *negotiation impasse* atau kebuntuan merupakan sebuah kondisi atau pernyataan dari sebuah konflik negosiasi yang mana hal tersebut tidak memiliki resolusi yang cepat ataupun mudah, ketika muncul kebuntuan pihak-pihak yang berkaitan tidak bisa membuat kesepakatan yang saling menguntungkan yang dapat memuaskan aspirasi dan ekspektasi mereka. Kebuntuan dalam sebuah negosiasi tidak selamanya buruk meskipun bisa saja itu merusak proses negosiasi, ada banyak alasan kenapa negosiasi itu mengalami kebuntuandan ada banyak baik pula mengapa pihak-pihak dalam terkait dalam sebuah negosiasi memilih untuk tetap buntu sampai mendapatkan titik temu yang sesuai. Dalam pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *negotiation impasse* atau kebuntuan merupakan kondisi dimana para pihak dalam negosiasi tidak dapat memutuskan atau membuat kesepakatan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi kedua belah pihak.

3. *Establishing Common Ground*

Menurut Santa (2018) *establishing common ground* atau membangun kesamaan merupakan konsep penting dari negosiasi juga dalam pengertian pragmatis, membangun kesamaan juga dapat dipahami sebagai hal yang memungkinkan para pihak untuk bergerak maju dengan tujuan bersama dalam sebuah negosiasi untuk menyelesaikan beberapa hal seperti kerjasama, perdagangan, investasi dan sebagainya. Menurut Detienne (2006) pembentukan kesamaan dalam negosiasi disebut juga sebagai sinkronisasi kognitif atau konstruksi kerangka acuan yang menjamin pemahaman antara negosiator, membangun kesamaan ini juga mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pihak negosiator dan mereka sadar bahwa mereka memiliki kesamaan.

Menurut Jochemczyk (2016) menciptakan kesamaan dalam sebuah negosiasi adalah proses yang dinamis dan rumit yang kerangka waktunya sulit ditentukan, itulah sebabnya membangun kesamaan harus terus-menerus dinegosiasikan selama interaksi, hal ini bertujuan untuk menciptakan kesamaan, dan setiap lawan bicara harus mencapai dua tujuan mendasar yaitu memahami mitra interaksi dan untuk dipahami oleh mitra interaksi. Dengan kata lain membangun kesamaan adalah sebuah upaya untuk memahami negosiasi yang dilaksanakan dan negosiatornya itu sendiri untuk berjalannya negosiasi secara efektif.

C. METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (*literature review*) Literature review adalah strategi untuk menganalisis karya penelitian dan ide-ide yang dibuat oleh peneliti, serta praktik sebelumnya, dengan cara yang metodis dan eksplisit (Singh, 2019; booth, 2021)

Literature review adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menghimpun dan mendapatkan informasi sebelumnya sambil memeriksa beberapa deskripsi luas dari para ahli yang ditawarkan dalam teks. Snyder (2019) membuat sebuah kesimpulan bahwa *literature review* sangat penting sebagai landasan bagi banyak penelitian karena memberikan pengetahuan tentang tren, berfungsi sebagai sumber pembuatan kebijakan, menginspirasi ide-ide baru dan berfungsi sebagai panduan untuk belajar dalam konteks tertentu.

D. HASIL PENELITIAN

1. *Establishing Common Ground Negotiation*

Berdasarkan Lewicki (2003) ada enam komponen atau cara dalam proses membangun kesamaan dalam negosiasi, yaitu:

- 1) *Superordinate Goals*. Tujuan superordinat adalah tujuan bersama yang dimana kedua belah pihak mengiginkannya dan harus bekerjasama untuk meraih tujuan tersebut. Untuk memiliki dampak yang signifikan pada negosiasi, tujuan superordinat harus diinginkan bersama oleh kedua belah pihak dan tidak boleh dilihat sebagai menguntungkan. Menurut Lewicki (1969) tujuan superordinat terkadang lebih efektif jika diciptakan oleh pihak ketiga yang netral sehingga tidak memberatkan atau menguntungkan salah satu pihak.
- 2) *Common Enemies*. Musuh bersama adalah dimana para pihak negosiator menemukan motivasi baru untuk menyelesaikan perbedaan dengan memunculkan pihak ketiga atau musuh bersama. Misalkan sebagai contoh, manajer yang berada dalam konflik akan belajar bahwa jika mereka tidak menyelesaikan perbedaan mereka sendiri maka orang lain (bos) akan membuat keputusan untuk mereka.

- 3) *Common Expectations*. Harapan bersama adalah proses untuk mengatasi perbedaan, mengelola harapan dan menetapkan aturan dasar bagi para negosiator. Ada enam elemen dalam proses ini yaitu 1) menetapkan kebutuhan untuk menciptakan harapan bersama; 2) membuat perjanjian baru dalam negosiasi yang akan dipatuhi oleh semua pihak negosiator; 3) membayangkan hasil dari negosiasi dan kemudian kembangkan aturan dasar bersama yang memungkinkan kelompok mencapai tujuan tersebut; 4) pastikan seluruh partisipan berpartisipasi penuh dalam memberikan suara; 5) bertanggung jawab dan menghormati kesepakatan yang termuat dalam perjanjian baru; 6) mengevaluasi, memodifikasi, merevisi dan berkomitmen kembali pada prinsip baru.
- 4) *Manage Time Constraints and Deadlines*. Waktu adalah aspek penting dari proses negosiasi yang efektif. Setiap negosiator harus menyepakati jadwal waktu untuk melanjutkan diskusi dan juga harus mempertimbangkan tenggat waktu kapan negosiasi itu harus selesai. Ada beberapa cara untuk mengelola waktu dan tenggat waktu yaitu: 1) melakukan diagnosis masalah dan identifikasi masalah yang menyeleruh kepada kedua belah pihak atau lebih; 2) atasi masalah yang sudah timbul dan lakukan sedini mungkin; 3) berhati-hati ketika memperkirakan waktu yang diperlukan untuk negosiasi dan usahakan sediakan waktu ekstra untuk menangani masalah yang sulit; 4) kenali tenggat waktu dan banding untuk memperpanjang waktu; 5) bersedia untuk menerima kemungkinan perpanjangan waktu yang ditentukan dalam negosiasi.
- 5) *Reframe the Parties' View of Each Other*. Merangkai ulang pandangan pihak yang terlibat negosiasi satu sama lain. Lewicki menyarankan bahwa para pihak harus dapat memperoleh perspektif tentang perselisihan yang terjadi, dalam proses merangkai kembali pandangan satu sama lain itu membutuhkan pengamatan dan perenungan dengan cara yang memungkinkan para pihak mengenali bahwa ada banyak cara untuk menilai pihak lain dari segi masalah dan proses penyelesaiannya.
- 6) *Build an Integrative Framework*. Meskipun sering memakan waktu, membangun kerangka integrative biasanya akan menghasilkan resolusi yang bertahan lama terhadap masalah yang rumit, ada empat pendekatan untuk mengarahkan negosiasi yang “buntu” ke arah yang lebih mudah dengan membangun kerangka integrative yaitu: 1) membangun kepercayaan; 2) melatih para pihak dalam negosiasi integrative dan pemecahan masalah; 3) mencari resolusi semantik; 4) menghasilkan alternative yang kreatif.

2. Peran Establishing Common Ground Dalam Penyelesaian Negotiation Impasse

Berdasarkan buku Lewicki (2003) ada contoh yang terkait tentang peran membangun kesamaan dalam penyelesaian kebuntuan negosiasi yang berjudul “*Trying to Please Everyone : The Use of a Common Goal*” yang membahas tentang negosiasi antara pecinta lingkungan, penikmat rekreasi air dan juga industry tentang project *Deerfield River Hydroelectric* yang dimana membahas pembangunan wahana air seperti arung jeram di sungai deerfield, perusahaan arung jeram ingin perusahaan listrik menyetujui peraturan jadwal rutin pelepasan air ke sungai deerfield, sedangkan pemancing ikan merasa bahwa ombak yang akan dikirimkan akan mengganggu aktivitas mereka, pencinta lingkungan takut jika pelepasan itu akan mengganggu konservasi dan akan merusak lingkungan, hingga akhirnya mereka mencari kesamaan tujuan dalam membangun kesamaan dalam negosiasi.

Hasilnya perusahaan tetap bisa melanjutkan wahana arung jeramnya namun harus membayar \$7 juta untuk melindungi ikan dan pembebasan lahan sebagian untuk konservasi. Yang terpenting tujuan mereka semua sama untuk melindungi ikan dan konservasi di sungai deerfield.

Berdasarkan contoh diatas dapat dipahami bahwa enam komponen common ground dapat berperan dalam menyelesaikan kebuntuan dari contoh tersebut, antara lain:

1. *Superordinate goals* : pada contoh kasus tersebut dapat dipahami bahwa *superordinate goals* yang dimiliki oleh pihak-pihak yang bernegosiasi adalah tentang konservasi yang dimana pada akhirnya kebuntuan itu terselesaikan dengan tujuan konservasi pula.
2. *Common Enemies* : pada contoh kasus diatas menunjukkan bahwa musuh bersama adalah lingkungan yang rusak, jika keputusan tidak dilakukan dengan cepat maka kerusakan lingkungan bisa saja terjadi.
3. *Common Expectations* : pada contoh kasus tersebut pihak-pihak negosiasi sama-sama berharap bahwa tidak terjadi kerusakan lingkungan namun mendapatkan hasil yang adil untuk semua pihak.
4. *Manage Time Constraints and Deadlines* : pada contoh kasus diatas para pihak-pihak negosiasi harus dengan cepat membuat keputusan karena adanya ancaman dari pemerintah jika keputusan tidak cepat diambil dikarenakan merusak lingkungan.
5. *Reframe the Parties' View of Each Other* : pada contoh kasus diatas dapat dipahami bahwa pihak-pihak negosiasi mencoba memahami kembali pemahaman dari masing-masing pihak, untuk membangun kesamaan tujuan sehingga tidak terjadi kerugian untuk masing-masing tujuan.
6. *Build an Integrative Framework* : pada contoh kasus diatas semua pihak negosiasi membuat kembali kerangka integratif dalam negosiasinya yang berujung pada keputusan dimana tujuan bersama itu tercapai.

E. PENUTUP

Pada saat terjadi kebuntuan dalam negosiasi pihak-pihak negosiasi cenderung melupakan kesamaan yang ada pada diri mereka dan cenderung memperbesar perbedaan. Terdapat juga enam komponen dalam membangun kesamaan dalam sebuah negosiasi, yang dimana menjadi aspek penting dalam menghadapi negosiasi yang buntu. Maka dari itu membangun kesamaan mempunyai peran yang penting dalam penyelesaian kebuntuan dalam negosiasi, ketidakmampuan menemukan kesamaan bisa berdampak pada sulitnya menyelesaikan negosiasi yang buntu. Namun dengan tetap mempertimbangkan perbedaan dari tiap-tiap pihak yang bernegosiasi sebelum menentukan kesamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, M., & Yap, F. H. (2013). Negotiating common ground in discourse: A diachronic and discourse analysis of maliya in Korean. *Language Sciences*, 37, 36-51.
- Beers, P. J., Boshuizen, H. P., Kirschner, P. A., & Gijsselaers, W. H. (2007). The analysis of negotiation of common ground in CSCL. *Learning and instruction*, 17(4), 427-435.
- Beers, P. J., Boshuizen, H., Kirschner, P. A., & Gijsselaers, W. H. (2006). Common ground, complex problems and decision making. *Group decision and negotiation*,

- 15(6), 529-556.
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2021). Systematic approaches to a successful literature review.
- Détienne, F. (2006). Collaborative design: Managing task interdependencies and multiple perspectives. *Interacting with Computers*, 18(1 SPEC. ISS.), 1–20
- Fosse, S. M., Ogliastri, E., & Rendon, M. I. (2017). When Dignity and Honor Cultures Negotiate: Finding Common Ground. In *Negotiation and Conflict Management Research* (Vol. 10, pp. 265–285). John Wiley and Sons Ltd.
- Jochemczyk, Ł., Pietrzak, J., & Zawadzka, A. (2016). The construction of Dynamical Negotiation Networks depending on need for cognitive closure. *Language Sciences*, 53, 44–57.
- Lewicki, R., Barry, B., Saunders, D. & Minton, J., 2003. *Negotiation*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Li, J., Song, J., & Wang, C. (2021, October). The Business Negotiation Between Apple, Netflix and Samsung: An Interest-based Analysis. In *2021 6th International Conference on Modern Management and Education Technology*. Atlantis Press.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). Investigative negotiation. *Harvard business review*, 85(9), 72.
- Rossignoli, C., Ricciardi, F., & Bonomi, S. (2018). Organizing for Commons-Enabling Decision-Making Under Conflicting Institutional Logics in Social Entrepreneurship. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 417–443.
- Santa, S. (2018). Finnish–Chinese investment negotiation: power positioning and search for common ground. *Economic and Political Studies*, 6(4), 445–468.
- Shakun, M. F. (2013). The Connectedness Decision Paradigm: Group Decision, Negotiation and Leadership in World Problems. *Group Decision and Negotiation*, 22(4), 599–615.
- Sherman, D. K., Brookfield, J., & Ortosky, L. (2017). Intergroup conflict and barriers to common ground: A self - affirmation perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(12), e12364.
- Singh, V., & Thurman, A. (2019). How many ways can we define online learning? A systematic literature review of definitions of online learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education*, 33(4), 289-306.
- Zhang, Z. X., Liu, L. A., & Ma, L. (2021). Negotiation beliefs: comparing Americans and the Chinese. *International Business Review*, 30(5), 101849.
- Zhu, Y. (2011). Building intercultural alliances: A study of moves and strategies in initial business negotiation meet.