

# PEMILIHAN STRATEGI DALAM KOMUNIKASI PERUNDINGAN

Che Su Mustaffa .

## PENDAHULUAN

Perundingan merupakan antara aspek penting dalam pengurusan. Ianya merupakan proses yang melibatkan komunikasi. Perundingan seringkali berlaku apabila wujudnya konflik antara individu, kumpulan, mahupun organisasi. Fenomena konflik membawa kepada pihak-pihak terlibat berminat untuk menyelesaikan perselisihan faham dan cuba mencari persetujuan bersama. Di sinilah pentingnya peranan komunikasi yang berkesan sebagai suatu bentuk elemen bagi mencapai persetujuan bersama yang akan dibincangkan secara langsung dalam artikel ini.

## DEFINISI PERUNDINGAN

Perkataan perundingan berasal dari bahasa Roman "*negotiari*" bermaksud *to carry out business* yang berasal dari perkataan Latin iaitu "*neg*" (*not*) dan "*otium*" (*ease* atau *leisure*). Ini bererti sesuatu proses perundingan melibatkan usaha yang bersungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Terdapat berbagai definisi tentang perundingan. Definisi perundingan menurut Zartman (1976): "*Negotiation is by nature a communication encounter, not a physical encounter or mechanical encounter. Control communication is the essence of negotiation*". Manakala Donohove, Diez dan Sthale (1983) mendefinisikan perundingan sebagai "*negotiation one distinguished by goals relationship, normative practice that differ from other type communicator*".

Menurut Putnam dan Roloff (1992) pula, "*negotiation employs problem solving activities and persuasion to reach mutually acceptable agreement*".

Definisi perundingan yang dikemukakan di atas menjelaskan perbezaan antara ciri-ciri komunikasi perundingan dari aspek komunikasi yang lain iaitu:

- i) Terdapat dua atau lebih pihak dengan minat yang sama atau berbeza memasuki dalam proses interaksi dengan matlamat untuk mencapai persetujuan.
- ii) Perundingan adalah proses membuat keputusan (*decision making process*) yang memberi peluang kepada kedua belah pihak untuk bertukar komitmen atau janji untuk menyelesaikan perselisihan faham dan mencapai persetujuan atau penyelesaian bersama.
- iii) Perundingan ialah apabila dua atau lebih pihak berusaha untuk bersetuju apabila matlamat mereka bercanggah.

Situasi yang melibatkan perundingan adalah pelbagai. Terdapat beberapa ciri umum bagi situasi berkenaan iaitu:

- i) Terdapat dua atau lebih pihak yang terlibat sama ada individu mahupun organisasi. Pada hakikatnya, seseorang itu boleh berunding dengan diri mereka sendiri tetapi di dalam konteks perbincangan artikel ini, perundingan dilihat sebagai proses interpersonal atau antara kumpulan.
- ii) Terdapat konflik atau kepentingan antara dua atau lebih pihak iaitu apa yang diinginkan oleh seseorang itu tidak semestinya diinginkan oleh orang lain. Justeru, pihak-pihak yang terlibat mesti mencari cara untuk menyelesaikan konflik.
- iii) Pihak yang terlibat berunding kerana mereka merasakan mereka boleh menggunakan apa jua bentuk pengaruh bagi mendapatkan sesuatu yang lebih baik berbanding dengan

bersetuju dengan pihak lawan dengan cara yang mudah atau dengan memberikan secara mudah sesuatu yang diperlukan oleh pihak lain.

- iv) Pihak yang terlibat biasanya lebih berkecenderungan untuk mencari persetujuan berbanding dengan 'berperang' secara terbuka, memutuskan hubungan untuk selama-lamanya atau membawa hal mereka kepada pihak atasan untuk diselesaikan.
- v) Apabila berunding, kedua belah pihak dijangka akan memberi dan menerima serta mengubahsuai kehendak dan keperluan mereka. Walaupun pada tahap awal perundingan, kedua belah pihak akan mengubahsuai kedudukan mereka supaya saling bersetuju.
- vi) Kejayaan perundingan melibatkan pengurusan aspek-aspek "*intangibles*" dan juga penyelesaian yang "*tangibles*". Faktor-faktor *intangibles* merupakan motivasi psikologikal yang mungkin mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung kedua belah pihak semasa berunding, manakala faktor-faktor *tangibles* melibatkan memorandum persefahaman, pemilikan barangan dan sebagainya.

## KEPENTINGAN PERUNDINGAN

Objektif sesuatu perundingan telah ditetapkan oleh sesebuah organisasi untuk dicapai. Salah satu objektif yang paling asas di dalam perundingan antara entiti perniagaan ialah cuba membawa manfaat ekonomi kepada perunding. Tujuan utama atau asas ahli perniagaan berunding adalah untuk memperbaiki kedudukan ekonominya. Dalam hal perundingan, terdapat ramai orang yang akan tertumpu kepada perundingan harga jualan atau belian.

Terdapat perkara lain yang sepatutnya diberikan perhatian yang sama seperti, perundingan bagi tempoh bayaran kredit atau hutang, perkhidmatan pengangkutan, kemudahan pulangan stok dan

perkhidmatan selepas jualan juga perlu dirunding untuk meningkatkan keberkesanan serta kecekapan perniagaan atau pengurusan sesebuah organisasi yang berkesan. Satu perkara yang patut diambil perhatian bahawa semua pihak berunding juga mempunyai matlamatnya yang tertentu serta sama seperti yang diharapkan oleh kita.

Pihak lawan atau pihak yang berunding dengan kita turut ingin memperbaiki kedudukan ekonominya. Elemen manusia dan pihak perunding lain juga patut dipertimbangkan bersama dalam usaha mencapai matlamat perundingan yang kita laksanakan. Sebagaimana yang kita ketahui matlamat perundingan adalah untuk memuaskan serta mencapai matlamat semua pihak yang melaksanakan perundingan.

Perundingan juga akan melibatkan pihak luaran di dalam organisasi (*external*). Tidak dinafikan bahawa elemen atau faktor luaran dan dalaman mempunyai kepentingan di dalam operasi serta pengurusan sesebuah organisasi atau perniagaan. Sebagai contohnya, kita perlu berunding dengan rakan sekerja (*internal*) bagi memperolehi maklumat atau bagi melaksanakan sesuatu projek. Dalam keadaan ini, objektif perundingan adalah untuk memperbaiki kedudukan jabatan atau unit gerakan sesebuah organisasi yang akan menyumbang kepada kemajuan organisasi keseluruhannya.

Memang tidak dinafikan, perundingan memainkan peranan penting dalam konteks kehidupan terutamanya dalam aspek pengurusan dan perniagaan pada masa kini. Terdapat banyak sebab yang membawa kepada kepentingan perundingan dalam pengurusan dan perniagaan yang boleh dipertimbangkan.

#### PENYELESAIAN KEPADA KONFLIK

Penyelesaian kepada sesuatu konflik adalah antara matlamat perundingan. Contohnya, konflik boleh berlaku di antara individu dengan individu dengan individu yang lain dalam hirarki perjawatan yang berbeza (*vertical conflict*). Misalnya, di antara seorang kerani dengan penyeliaanya serta konflik yang berlaku di antara pihak pengurusan dengan pihak kakitangan bawahan (*line-staff conflict*) dalam sesebuah organisasi. !

Oleh kerana konflik selalunya lebih banyak membawa keburukan daripada kebaikan maka ia perlu ditangani, diurus dan diselesaikan

dengan baik. Lima gaya pengurusan konflik dalam perundingan ialah penyatuan (*integrating*), kelembutan/penyesuaian (*obliging/smoothing*), paksaan (*dominating/forcing*), mengelak (*avoiding*), bertolak ansur (*compromising*).

Dapatlah dirumuskan bahawa perundingan memainkan peranan penting dalam menangani jalan penyelesaian. Perundingan yang melibatkan gaya bertolak ansur merupakan salah satu pilihan yang terbaik. Ia berkonsepkan memberi dan menerima. Cara ini lebih memberi faedah kepada kedua-dua pihak yang berkonflik menyelesaikan masalah. Masing-masing berunding dengan mengorbankan kepentingan sendiri dan memberi laluan kepada jalan penyelesaian. Ia melibatkan dan menggalakkan campurtangan daripada pihak ketiga dan kerjasama dalam sesuatu perundingan.

#### HUBUNGAN ANTARABANGSA

Berbagai bentuk perundingan diadakan untuk menyelesaikan pelbagai masalah dunia. Daripada soal pemulihan ekonomi sehinggalah kepada mencari jalan perdamaian peperangan. Sebagai contoh, G-7 adalah salah satu pertubuhan antarabangsa yang mampu mencari jalan penyelesaian bagi segala masalah yang dibincangkan melalui perundingan. Contoh isu yang dirundingkan adalah seperti masalah kemiskinan yang melanda dunia ketiga yang seolah-olah tidak diendahkan oleh negara maju, krisis peperangan di Bosnia, dan menyelesaikan masalah pengangguran.

Oleh yang demikian, dapat dilihat bahawa perundingan memainkan peranan penting dalam memberi penekanan kepada isu tersebut. Sekiranya perundingan yang dilakukan tidak berjaya, pastinya menimbulkan masalah besar kepada dunia keseluruhannya. Negara-negara anggota G-7 juga dapat menghindarkan banyak keraguan serta kebuntuan yang berkaitan. Menerusi perbincangan ini, jalan kerjasama yang erat dapat dirintis di antara pihak yang berunding.

#### MENDAPATKAN HARGA YANG BERPATUTAN (PROSES TAWAR-MENAWAR)

Dalam sesuatu perundingan, kebanyakan kaedah, pendekatan, teknik dan taktik yang dibincangkan adalah berkaitan dengan harga. Walau bagaimanapun pihak perunding dan pihak lawan juga selalu merujuk

kepada keutamaan lain yang akan dirundingkan. Apabila berbincang mengenai harga, objektifnya bukan sahaja untuk mencapai harga yang terbaik tetapi keseluruhan nilai kepada wang. Maksud nilai kepada wang itu adalah kualiti sesuatu barang, kepuasan yang diperoleh pelanggan dan keuntungan yang tinggi. Secara umum, dalam pembelian antarabangsa ialah sebarang tindakan yang tidak munasabah atau tidak masuk akal boleh mencapai harga yang rendah tetapi ia memerlukan cara yang bijak untuk mendapatkan kualiti yang baik dan pulangan yang memuaskan.

Dalam proses perundingan, pembeli seringkali ingin mengetahui maklumat tentang harga sebelum membuat pengurangan harga. Cara ini diharapkan dapat membantu pembeli dalam mencapai kepuasan yang tinggi daripada hasil tersebut. Manakala penjual pula bertentangan dengan pembeli, kerana penjual hanya melihat kepada produktif atau keuntungan sahaja dengan menawarkan pengurangan harga dan berharap pembeli akan lebih tertarik dengan harga yang ditawarkan. Sekiranya cara ini tidak berjaya, pengurangan ke atas tawaran tersebut akan dibuat semula secara progresif sebagai suatu persetujuan dalam pelbagai aspek yang diambil kira.

#### MEMENUHI KEPERLUAN DAN KEPUASAN KEHENDAK

Secara amnya, apa juga yang kita hendak dan inginkan mestilah melalui proses perundingan. Ini jelas menunjukkan bahawa peranan perundingan mempengaruhi sesebuah organisasi, kumpulan atau individu dalam pencapaian matlamat yang memuaskan, iaitu pihak yang terlibat akan memperolehi apa yang dikehendaki dan menerima pengorbanan-pengorbanan yang perlu dilakukan. Hasil daripada berunding juga dapat melahirkan suatu kepuasan psikologikal iaitu kedua-dua pihak akan berasa gembira dan berpuas hati dengan urusan serta proses yang berlaku.

#### PENGEKALAN HUBUNGAN DALAM JANGKA MASA PANJANG

Faedah perundingan yang diperoleh dalam konteks pengurusan perniagaan ialah dapat membina suatu hubungan dalam jangka masa panjang. Contohnya, jika kita mementingkan kualiti hubungan dalam

berunding, secara tidak langsung proses perhubungan akan berlaku secara berterusan. Hubungan sosial juga dibina dengan harapan untuk mendapatkan sesuatu faedah yang memberi kepentingan dalam jangka masa panjang. Seterusnya, dalam pengekalannya hubungan ini, aplikasi strategi penyesuaian ketika berunding perlu digunakan untuk memberi kegembiraan kepada pihak yang terlibat atau inginkan sesuatu di masa hadapan.

#### ASAS DALAM PERJANJIAN

Dalam proses melakukan pertimbangan untuk sesuatu pembelian kita perlu menyelidiki terlebih dahulu minat penjual dan juga *salesman* dalam pra-kontrak perundingan. Kita akan melihat bagaimana kedua-duanya memperolehi faedah daripada perundingan tersebut. Jelas bahawa perundingan akan lebih bernilai sekiranya mereka tidak berminat untuk mendorong ke arah perjanjian dalam diri mereka tetapi hanya kepada asas persetujuan sahaja.

Contoh yang terbaik dalam perundingan adalah antara Russia dan Amerika, kedua-duanya cuba untuk menyiasat pandangan orang lain berdasarkan kepada bukti dengan harapan akan memberi satu kelebihan yang besar. Mereka dengan perlahan-lahan ingin mengetahui antara satu sama lain dengan lebih baik dan dapat mengurangkan pemikiran yang sempit iaitu perbezaan. Oleh itu, akhirnya perjanjian dapat diselidiki dalam forum yang lain.

Selain itu, persetujuan dalam perundingan berlaku dalam suasana yang harmoni di antara dua perniagaan. Kedua-dua wakil akan berjumpa dan berbincang tentang penyatuan yang logik dan kelebihannya kepada kedua-dua pihak. Bentuk perundingan juga akan menyelamatkan masa dalam sesuatu urusan perniagaan di mana dasar atau asas kepada perjanjian akan diselidik secara bersama. Apabila kedua-dua pihak merasakan bahawa dasar atau asas perjanjian tersebut adalah kukuh dan adil, maka kemungkinan untuk perundingan tersebut akan berjaya adalah tinggi.

## STRATEGI DAN TAKTIK MENJAYAKAN PERUNDINGAN

Secara umumnya, strategi mempunyai tiga elemen iaitu:

- i) *Misi* – merupakan matlamat atau objektif yang ingin dicapai. Misi mesti didefinisikan secara jelas dan melibatkan pernyataan tentang keperluan, kehendak dan keinginan yang harus dipenuhi. Ia merupakan hasil yang diinginkan daripada proses perundingan.
- ii) *Kaedah* – merupakan taktik atau alat yang digunakan untuk mencapai misi yang dikenal pasti. Ianya melibatkan prinsip-prinsip yang akan digunakan, tahap persediaan dan pendekatan bagi memandu perbincangan. Kaedah termasuklah elemen-elemen secara terperinci tentang bagaimana perunding ingin menjadikan prinsip sebagai amalan.
- iii) *Matrik/Pengukuran* – cara bagaimana perunding akan mengukur pencapaian terhadap keperluan, kehendak dan keinginan yang telah ditetapkan dalam strategi perunding. Matrik mencakupi kedua-dua pengukuran objektif dan subjektif bagi perkembangan dan pencapaian yang seharusnya ditetapkan berdasarkan jangkaan masa pencapaian yang akan diperoleh.

### FAKTOR YANG MENENTUKAN PEMILIHAN JENIS STRATEGI PERUNDINGAN

Apabila perunding telah menganalisis strategi sendiri dan strategi pihak lawan serta konteks isu-isu perundingan, seterusnya perunding akan bersedia untuk memilih strategi bagi digunakan dalam perundingan. Faktor utama yang menentukan pemilihan jenis strategi ialah hubungan antara perunding dan hasil perundingan.



## HUBUNGAN ANTARA PERUNDING

Hubungan antara perundingan termasuklah mengambil kira kepentingan hubungan yang lepas dan akan datang dengan pihak lawan. Sekiranya mengekalkan hubungan baik dengan pihak lawan merupakan suatu kepentingan, strategi perundingan adalah berbeza dengan sekiranya hubungan tidak penting atau hubungan boleh dibaiki. Kepentingan hubungan antara kedua belah pihak turut ditentukan oleh berbagai faktor iaitu sama ada wujud hubungan atau tidak, sama ada hubungan berkenaan secara umumnya positif atau negatif, sama ada hubungan masa depan diperlukan, jika wujud hubungan lepas dan jangkamasa hubungan berkenaan, tahap komitmen terhadap hubungan, tahap kebergantungan dan jumlah tahap pengaliran maklumat serta komunikasi yang terbuka.

### HASIL PERUNDINGAN

Sesuatu perundingan melihatkan sejauh mana kepentingan hasil perundingan yang ingin dicapai oleh kedua-dua belah pihak yang berunding. Sekiranya kedua-dua aspek hubungan dan hasil dipentingkan, ianya memerlukan kerjasama dengan pihak lawan dalam cara yang tertentu untuk memperolehi hasil yang memuaskan. Sekiranya hubungan yang lebih dipentingkan berbanding dengan hasil, perunding terpaksa memilih strategi yang berbeza berbanding dengan hanya hasil sahaja yang dipentingkan.

### FAKTOR-FAKTOR LAIN

Selain daripada dua faktor di atas, terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi pemilihan strategi iaitu:

- i) Situasi - sesuatu strategi itu menjadi lebih atau kurang penting bergantung kepada jenis konflik dan situasi di mana sesuatu jenis strategi adalah lebih efektif berbanding dengan strategi yang lain.

## JENIS STRATEGI

Berdasarkan kepada faktor pemilihan strategi berkenaan, lima bentuk strategi perundingan boleh dibentuk iaitu:

### STRATEGI PENGELAKAN

Strategi pengelakan (*avoiding strategy*) dirujuk sebagai situasi di mana kedua-dua belah pihak dikatakan kalah. Strategi ini penting kerana perundingan melibatkan kes yang lama, kos dan masa. Perunding menggunakan strategi ini apabila mereka mendapati perundingan merupakan sesuatu yang membazirkan masa dan adalah lebih baik jika tidak diteruskan. Perunding mungkin merasakan keperluan beliau boleh dipenuhi tanpa perundingan, mempunyai hasil yang rendah nilainya dan hubungan tidak mustahak. Sebagai hasilnya, pihak-pihak yang terlibat merasakan bahawa hubungan dan hasil adalah kurang penting bersama dengan kos, dengan itu mereka tidak memasuki perundingan.

Jika hanya sebelah pihak sahaja memikirkan untuk tidak berunding manakala sebelah pihak lagi ingin berunding, ia mungkin mendatangkan kesan negatif terhadap hubungan. Salah satu cara yang paling baik ialah tidak menghadiri perundingan berkenaan. Sekiranya wujud pilihan-pilihan lain, sesetengah pihak mungkin juga memilih untuk tidak berunding. Strategi ini juga dipilih apabila keutamaan terhadap hubungan dan hasil adalah rendah. Aspek perundingan tidak begitu diperlukan dan perunding boleh menarik diri atau mengelakkan dari melakukan perundingan. Strategi ini dirujuk kepada situasi di mana kedua-dua belah pihak dikatakan kalah. Strategi ini penting kerana perundingan melibatkan kos dan masa. Perunding menggunakan strategi ini apabila mereka mendapati perundingan merupakan sesuatu yang membazirkan masa dan adalah lebih baik jika tidak diteruskan.

### STRATEGI PENYESUAIAN

Strategi penyesuaian (*accomodating strategy*) digunakan apabila kepentingan terhadap hubungan antara perunding adalah tinggi dan kepentingan hasil adalah rendah. Dalam situasi ini, perundingan kurang menitikberatkan kepentingan kepada hasil bagi menjaga hubungan dan

perunding sengaja mengalah dari segi dimensi hasil bagi memenangi hubungan. Pihak-pihak yang menggunakan strategi ini lebih gemar memberikan fokus kepada membina atau memperkukuhkan hubungan. Tujuan mereka memberi adalah untuk menggembirakan sebelah pihak atau mungkin inginkan sesuatu di masa hadapan. Kekalahan dalam jangka masa pendek ditukar kepada perolehan jangka panjang.

Strategi penyesuaian digunakan untuk menggalakkan saling bergantung dalam hubungan, meningkatkan sokongan dan bantuan mahupun menyejukkan suasana yang hangat. Namun begitu, strategi ini seringkali dianggap bukanlah strategi yang formal dalam berunding. Dua aspek penting yang memerlukan strategi penyesuaian diaplikasikan ialah:

- i) apabila hasil tidak begitu dipentingkan atau apabila melanjutkan lagi perundingan akan menyebabkan ketegangan, dan
- ii) jika tujuan utama anda adalah untuk membina dan mengekalkan hubungan.

#### STRATEGI PERSAINGAN

Strategi persaingan (*competitive strategy*) merupakan strategi yang paling kerap digunakan. Strategi ini menekankan tentang hasil perundingan lebih mustahak bersama dengan hubungan. Ini kerana hasil dilihat sebagai sesuatu yang berterusan dan terhad dari segi bilangan atau saiz. Pihak yang terlibat dalam strategi persaingan ingin mendapatkan sebanyak hasil yang mungkin. Matlamat perundingan yang menggunakan strategi ini adalah dalam jangka masa pendek akan dapat memaksimumkan magnitud hasil dalam jangka pendek tanpa memikirkan tentang kesan jangka panjang. Hubungan dengan pihak lawan tidak dipentingkan kerana:

- i) perundingan ini diadakan hanya sekali dan tidak ada hubungan masa depan.
- ii) hubungan masa depan tidak penting.

- iii) hubungan wujud tetapi lemah bagi mempengaruhi perundingan.
- iv) pihak lawan mempunyai reputasi selaku perunding yang sukar dan tidak jujur menyebabkan strategi ini dipilih sebagai pertahanan.

Strategi ini paling mustahak dilaksanakan apabila melibatkan andaian-andaian bahawa hubungan masa depan tidak mustahak berbanding dengan hasil kini. Sikap perunding yang terlibat dalam mengaplikasikan strategi ini ialah "kita/mereka (*we/they*). Dengan itu hubungan dalam konteks perundingan ini dicari sebagai kurang keyakinan dan konflik. Secara ringkasnya, strategi ini mengutamakan konsep saya menang - anda kalah (*lose - win*).

#### STRATEGI KERJASAMA

Strategi kerjasama (*collaborative strategy*) meletakkan keutamaan terhadap kedua-dua hubungan dan hasil. Dalam strategi ini, kedua-dua pihak berkecenderungan untuk memaksimumkan hasil sementara hubungan dikekalkan atau ditingkatkan. Hasil biasanya wujud apabila kedua-dua belah pihak boleh mencari penyelesaian yang sesuai antara kedua-dua mereka.

Strategi kerjasama juga merupakan strategi di mana kedua-dua belah pihak mempertimbangkan hubungan dan hasil sebagai sama penting. Dalam strategi kerjasama ini kedua-dua pihak mungkin memulakan perundingan dengan matlamat yang dapat diselaraskan atau mencari cara untuk mencapai matlamat supaya kedua-dua belah pihak boleh menang. Strategi ini amat berlawanan dengan strategi persaingan di mana hubungan kedua-dua belah pihak adalah saling berterusan dengan sejarah bahawa telah wujud saling memberi dan menerima dalam hubungan berkenaan bagi membolehkan kepercayaan antara satu sama lain wujud dan mengetahui bahawa mereka boleh bekerjasama. Strategi kerjasama ini seringkali diusahakan apabila pihak-pihak berkenaan tahu bahawa mereka ingin mengekalkan matlamat jangka panjang bagi hasil tertentu dan juga bagi hubungan.

Bagi membolehkan strategi ini dilaksanakan kedua-dua pihak mestilah sama-sama menggunakan strategi berkenaan. Jika hanya sebelah pihak sahaja yang menggunakannya, kedua-dua belah pihak tidak dapat mencapai hasil yang optimum dan meningkatkan hubungan. Strategi kerjasama adalah sesuai terutamanya di dalam sesuatu organisasi apabila kedua-dua belah pihak mempunyai asas persamaan atau dalam situasi di mana kedua-dua belah pihak mempunyai pelanggan dan pembekal yang sama.

Tahap keterbukaan, kepercayaan dan kerjasama yang tinggi kedua-dua belah pihak mencari keperluan dan matlamat yang sama serta terlibat dalam situasi yang saling menyokong. Kedua-dua belah pihak menyedari bahawa mereka saling bergantung dan usaha kerjasama mereka boleh mengatasi masalah dan memenuhi keperluan kedua-dua belah pihak.

Dalam kerjasama, komunikasi antara kedua belah pihak adalah terbuka dan tepat. Fakta-fakta yang menjayakan strategi kerjasama adalah:

- i) Komitmen strategi kedua-dua pihak adalah komited untuk memahami keperluan dan objek lawan, pengaliran maklumat yang bebas dan dua hala, serta mencari penyelesaian terbaik untuk mencapai matlamat kedua-dua belah pihak.
- ii) Memahami matlamat dan keperluan pihak lawan merupakan aspek yang kritikal bagi strategi kerjasama. Dalam strategi kerjasama, perunding mungkin mengetahui atau berpura-pura mengetahui apa yang diinginkan oleh pihak lawan, tetapi objektif perunding memahami pihak lawan adalah untuk memudah pembinaan strategi perunding sendiri dan juga menetapkan strategi untuk mengatasi kehendak pihak lawan. Dalam proses strategi kerjasama, objek anda adalah untuk memahami matlamat pihak lawan supaya anda boleh bekerjasama dengan mereka bagi mencapai matlamat bersama. Kerjasama yang baik bukan sahaja memerlukan kefahaman terhadap matlamat pihak

lawan, tetapi juga sebab mengapa mereka ingin mencapai objektif berkenaan. Dengan itu, kedua-dua belah pihak mestilah sering bertanya dan mendengar dengan lebih berhati-hati terhadap jawapan pihak yang terlibat.

- iii) Pengaliran maklumat yang bebas – kedua-dua pihak mestilah secara sukarela memberikan maklumat. Maklumat berkenaan mestilah tepat dan menyeluruh. Kedua-dua belah pihak perlu memahami isu, masalah, keutamaan, dan matlamat pihak lawan.
- iv) Penyelesaian – kedua-dua pihak perlu meminimumkan perbezaan dan menekankan persamaan. Mereka perlu memberikan fokus kepada isu dan meletakkan nilai-nilai peribadi berasingan. Kedua-dua pihak cuba mendefinisikan semula perspektif masing-masing.

Halangan-halangan yang dikenal pasti dalam proses strategi kerjasama ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti berikut:

- i) Perunding tidak melihat situasi perundingan sebagai mempunyai potensi untuk bekerjasama.
- ii) Pihak terlibat hanya dimotivasikan untuk memenuhi keperluan mereka.
- iii) Pihak yang dari segi sejarahnya telah terbiasa dengan persaingan.
- iv) Perunding menjangka bahawa pihak lawan akan menggunakan persaingan.
- v) Perunding memang inginkan strategi persaingan dan merasionalkan tingkah laku ini.
- vi) Perunding bertanggungjawab terhadap perlembagaan yang memerlukan strategi persaingan.

- vii) Perunding tidak mencari perkara-perkara yang memungkinkan kerjasama.
- viii) Perundingan merupakan strategi yang bercampur aduk.

#### STRATEGI TOLAK ANSUR

Strategi tolak ansur (*compromising strategy*) merupakan kombinasi pendekatan yang digunakan dalam berbagai situasi. Misalnya, strategi ini sering digunakan apabila pihak-pihak berunding tidak mendapat kerjasama yang baik tetapi masih ingin memperolehi sesuatu hasil dan mengekalkan hubungan. Strategi tolak ansur selalu digunakan apabila kedua-dua belah pihak berada dalam tekanan atau perlu mencari penyelesaian dengan cepat.

Dalam kebanyakan situasi, perundingan sebenar melibatkan strategi yang bercampur aduk. Dalam masa tertentu mungkin hubungan dipentingkan dan dalam masa tertentu mungkin hasil yang dipentingkan. Situasi ini menyebabkan strategi tolak ansur sesuai diaplikasikan.

Strategi tolak ansur boleh dianggap sebagai strategi yang sesuai dalam semua pendekatan perundingan. Dalam strategi ini, kedua-dua belah pihak perlu mengubah suai keutamaan mereka bagi kepentingan hubungan dan hasil. Perunding memilih tolak ansur kerana kedua-dua belah pihak memperolehi sesuatu dan tidak memerlukan daya usaha seperti yang diperlukan dalam strategi kerjasama. Tiga sebab pemilihan strategi tolak ansur adalah:

- i) Strategi kerjasama sebenar sukar dilakukan. Salah satu sebabnya ialah kedua-dua belah pihak tidak mempercayai situasi menang-menang boleh dicapai kerana keadaan yang kompleks dan sukar atau hubungan telah menjadi tegang bagi pihak yang terlibat.
- ii) Pihak yang terlibat kesuntukan masa dan sumber.
- iii) Kedua-dua belah pihak memperolehi sesuatu. Tolak ansur memastikan bahawa kedua belah pihak memperolehi hasil dan hubungan yang seimbang.

## FASA KOMUNIKASI PERUNDINGAN

Perundingan melibatkan fasa-fasa tertentu di mana komunikasi memainkan peranan yang penting. Fasa-fasa berkenaan ialah:

### FASA PERSEDIAAN

#### 1. Mengenal Pasti Isu

Dalam fasa persediaan, persoalan utama yang harus dijawab oleh perunding sebelum memulakan sesuatu perundingan ialah mengenal pasti topik penting yang menjadi tajuk utama dalam perundingan.

Pada tahap ini, perunding perlu mengeneipkan sementara waktu isu yang telah dicapai persetujuan. Kedua-dua pihak haruslah memberi tumpuan terhadap isu baru yang hendak dibincangkan. Kedua-dua pihak perlu mewujudkan minat serta matlamat yang sama untuk membincangkan isu berkenaan kerana setiap hasil perundingan akan memberi kesan terhadap strategi perundingan.

Kemahiran komunikasi yang perlu ada di antara kedua-dua pihak yang ingin memulakan sesuatu perundingan ialah harus mengetahui atau mempunyai maklumat dan idea tentang sesuatu isu ataupun tajuk yang akan dirundingkan. Maklumat tersebut boleh diperolehi melalui akhbar, liputan media, menyemak maklumat di jabatan negeri, mendengar khabar angin, melalui internet ataupun melalui temu bual dan soal selidik.

#### 2. Menetapkan Maklumat

Persoalan kedua yang harus dilakukan oleh perunding pada tahap persediaan sebelum memulakan perundingan ialah menetapkan matlamat iaitu sesuatu yang ingin dicapai dalam proses perundingan. Misalnya, perunding haruslah memastikan bahawa objektif yang dibentuk mestilah sesuatu yang boleh diukur dari segi masa, wang, kuantiti dan sebagainya. Perunding juga perlu mempunyai kemahiran dalam mengetahui kemampuan syarikat dan objektif syarikat yang diwakilinya. Objektif yang akan dibentuk juga perlu menjelaskan sesuatu tempoh masa untuk mencapai matlamat, jelas dan menyeluruh serta haruslah mendapat persetujuan daripada semua pihak.



### 3. Menganalisis Situasi

Perunding harus cuba melihat sesuatu dari sudut pandangan pihak lawan di mana perunding perlu melihat kelemahan pihak lawan dan peluang-peluang yang wujud dalam persekitaran. Dalam konteks ini, perunding perlu mempunyai kemahiran dan peka terhadap timbulnya ancaman dari pesaing atau pihak lawan. Di sini perunding perlu mempunyai kemahiran untuk menangkis serangan dan ancaman daripada pihak lawan. Ini akan menjadikan perunding lebih inovatif untuk menjamin kekuatan organisasinya. Perunding perlu berusaha memperbaiki kedudukan organisasinya supaya boleh mengambil peluang-peluang pasaran untuk bersaing dengan syarikat lain. Kemahiran bijak menghidu peluang yang ada perlu ada pada setiap perunding bagi memastikan kemajuan organisasinya dalam menghadapi arus persaingan yang sengit.

### 4. Merancang Strategi

Perunding perlu merancang strategi yang berkesan kerana biasanya maklumat yang diperolehi tentang pihak lawan adalah terhad. Perunding perlu merancang strategi yang boleh mempertahankan kelebihan strategi organisasi yang diwakilinya supaya objektif yang telah ditetapkan dapat dicapai. Dalam hal ini, perunding perlu mempunyai kemahiran sebagai seorang pemimpin yang berdedikasi dan berinovasi dalam proses pengurusan yang cekap dan mampu mengatasi pihak lawan. Di samping itu, perunding perlu mengemas kini struktur organisasi dengan lebih jelas supaya dapat mengikis pandangan negatif pihak lawan.

#### FASA PERUNDINGAN

Fasa komunikasi yang seterusnya ialah melakukan perundingan. Peringkat ini memerlukan perunding mengikuti beberapa perkara iaitu:

#### 1. Melaksanakan Idea Asal

Tahap ini memerlukan perunding memastikan strategi yang diambil semasa membuat rundingan dengan pihak lawan adalah bertepatan dengan apa yang telah dirancang.

## 2. Menganalisis dan Menyemak Secara Berterusan

Perunding perlu menganalisis dan menyemak secara berterusan terhadap rundingan yang sedang dibuat. Langkah ini juga memerlukan perunding membuat penilaian secara berterusan, iaitu sebelum dan semasa proses perundingan berlaku. Ini bertujuan untuk memastikan strategi yang dibuat dapat mempengaruhi pihak lawan seterusnya mencapai hasil rundingan yang memuaskan.

## 3. Menggulung dan Menyimpulkan Perundingan

Langkah terakhir yang perlu dilakukan oleh perunding ialah menggulung dan menyimpulkan perundingan yang telah dibuat. Dengan ini perunding dapat memastikan sama ada rundingan yang telah dibuat mendapat apa yang dikehendaki, mencapai objektif rundingan atau tidak mencapai sebarang keputusan.

## KEMAHIRAN KOMUNIKASI DALAM PERUNDINGAN

Perunding perlu mempunyai kemahiran komunikasi tertentu dalam membuat perundingan agar rundingan yang telah dibuat dapat mencapai persetujuan dan kepuasan dari kedua-dua belah pihak. Di antara kemahiran-kemahiran tersebut ialah:

### 1. Sensitif terhadap aspek bukan lisan

Kemahiran ini bermaksud perunding perlu memahami atau boleh membaca air muka pihak lawan semasa rundingan dibuat.

### 2. Kemahiran Mendengar

Semua perunding perlu mempunyai kemahiran mendengar yang baik agar segala rundingan dapat difahami dengan baik.

### 3. Kemahiran Menyoal

Perunding perlu ada kemahiran ini supaya dapat mewujudkan suasana rundingan yang aktif dan sekaligus memperoleh maklumat yang dikehendaki bagi mencapai matlamat perundingan.

### 4. Kemahiran Memujuk

Kemahiran ini memerlukan perunding mahir dalam memujuk dan mempengaruhi pihak lawan agar bersetuju dengan cadangan atau perkara yang dirundingkan.

### 5. Sensitif Terhadap Budaya

Kemahiran ini memerlukan perunding peka terhadap budaya pihak lawan supaya proses perundingan yang dibuat dapat berjalan dengan lancar.

### 6. Saluran Komunikasi

Perunding perlu mahir dalam memilih saluran komunikasi yang terbaik sama ada saluran rundingan secara bersemuka atau tidak bersemuka.

### 7. Pemilihan Strategi dan Taktik

Perunding haruslah mahir dalam membuat strategi dan taktik perundingan berdasarkan pengalaman, latihan kemahiran, kebijaksanaan dan sebagainya seperti yang telah dibincangkan.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, komunikasi memainkan peranan penting dalam perundingan. Ini kerana perundingan melibatkan pemilihan berbagai strategi serta berbagai fasa. Kemahiran komunikasi memainkan peranan penting dalam setiap aspek berkenaan.

## BIBLIOGRAFI

Donohove, J. Diez, B & Sthale, F. (1983). *Better Management Skills: Successful Negotiation*. Canada: Kogan Page Ltd.

Putnam, W & Roloff, H. (1992). *Negotiative To Close*. Glasgow: Williams Collins Sons & Co. Ltd.

Zartman, G. M. (1976). *Making The Deal: Quick Tips For Successful Negotiating*. Canada: John Wiley & Sons. Inc.