

Pedoman Teknis Delegasi RI

**DALAM KERANGKA KERJASAMA LUAR NEGERI
Bidang Kebudayaan dan Pariwisata**

**Direktorat
Kebudayaan**



**PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
DEPARTEMEN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
TAHUN 2005**

327.1
PED

Pedoman Teknis
Delegasi RI
DALAM KERANGKA KERJASAMA LUAR NEGERI
Bidang Kebudayaan dan Pariwisata



BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
DEPARTEMEN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
TAHUN 2005

KATA PENGANTAR

Kerjasama luar negeri antara pemerintah Republik Indonesia dengan Negara-negara mitra sahabat dibidang kebudayaan dan pariwisata telah menunjukkan kemajuan yang ditandai dengan adanya berbagai kesepakatan kerjasama. Diharapkan kerjasama-kerjasama tersebut, dapat ditindaklanjuti secepatnya dalam berbagai aspek kegiatan kebudayaan dan pariwisata.

Berbagai upaya sudah dilaksanakan untuk meraih manfaat maksimal dari kerjasama internasional, namun alternatif diplomasi dan negosiasi berperspektif budaya melalui perorangan atau antar kelompok terbukti lebih efektif membangun citra Indonesia dan menempatkan Indonesia pada posisi yang menguntungkan dalam kerjasama lembaga internasional. Sejalan dengan arus globalisasi, hubungan antar bangsa dan budaya semakin meningkat dan semakin kompleks sehingga diperlukan *kemampuan yang luas untuk berdiplomasi dan bernegosiasi secara profesional* pada setiap lini terkait terutama dalam mengemban tugas perbaikan citra bangsa.

Untuk keperluan tersebut buku “Pedoman Teknis Delegasi RI Dalam Kerangka Kerjasama Luar Negeri” ini disusun dengan harapan pembaca dapat mempersiapkan diri sejak awal untuk membuat rencana strategis kunjungan dan perundingan kerjasama dengan pihak lain yang meliputi persiapan kunjungan serta persiapan materi yang akan disampaikan dalam kerjasama tersebut.

Disadari sepenuhnya bahwa buku pedoman ini masih belum memadai sebagai buku panduan yang rinci, oleh karena itu saran

dan kritik dari pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini.

Jakarta, Desember 2005

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
DEPARTEMEN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
a. Latar Belakang.....	1
b. Maksud dan Tujuan.....	2
c. Sasaran.....	2
d. Sistematika.....	3
BAB II PERENCANAAN.....	5
a. Tahap I.....	5
1. Perlunya Kunjungan Dilakukan.....	5
2. Lokasi Kunjungan.....	6
3. Maksud dan Tujuan Kunjungan ke Luar Negeri yang akan Dilakukan.....	6
4. Sasaran Kunjungan.....	7
5. Alokasi Anggaran Kunjungan.....	7
b. Tahap II.....	8
1. Waktu Pelaksanaan Kunjungan.....	8
2. Rekrutmen Delegasi.....	10
3. Mitra Yang Dikunjungi.....	10
4. Networking.....	10
5. Kelengkapan Logistik dan Dokumen.....	11
6. Memahami Budaya Setempat.....	14

BAB III PELAKSANAAN.....	21
a. Tahap III.....	21
1. Finalisasi Keberangkatan.....	21
2. Tas Perjalanan.....	22
3. Makanan Kecil.....	22
4. Perjalanan Udara.....	22
5. Perjalanan Darat.....	24
6. Akomodasi.....	24
b. Tahap IV.....	25
1. Perencanaan Presentasi.....	25
2. Jenis Presentasi.....	26
3. Pendengar/Audiensi.....	27
4. Formulasi Tujuan Presentasi.....	28
5. Fokus Presentasi.....	28
6. Perhatian Audiens.....	29
7. Pesan Utama.....	30
8. Penutup Presentasi.....	32
Lampiran I Daftar Periksa Kunjungan ke Luar Negeri.....	33
Lampiran II Alamat Beberapa Website Kedutaan Asing di Indonesia.....	37
Lampiran III Kemampuan Komunikasi dan Teknik Negosiasi sebagai Prasyarat Keberhasilan Negosiasi.....	39

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hampir semua negara di dunia, melalui kebijaksanaan pengembangan pariwisatanya berusaha meningkatkan jumlah arus kunjungan wisatawan, baik wisatawan dalam negeri maupun wisatawan asal mancanegara. Kerjasama dengan pihak lain baik dalam maupun luar negeri mutlak diperlukan, terlebih lagi bila negara yang bersangkutan dihadapkan kepada berbagai tantangan, seperti keadaan yang mendera kepariwisataan Indonesia pada saat ini.

Salah satu arah kebijaksanaan pembangunan Departemen Kebudayaan dan Pariwisata tahun 2005-2009 adalah memantapkan kerjasama dalam dan luar negeri di bidang Kebudayaan dan Pariwisata. Khusus kerjasama luar negeri dilaksanakan melalui kegiatan antara lain :

- Peningkatan partisipasi Indonesia pada kerjasama dengan lembaga Internasional di bidang Kebudayaan dan Pariwisata seperti UNDP, UN-WTO, UNESCO, PATA, UN-ESCAP, OKI, APEC, ICCA, ASEAN COCI, dan lain-lain.
- Promosi Kebudayaan dan Pariwisata di Luar Negeri antara lain
 - Partisipasi pada bursa Internasional;
 - Pelaksanaan FAM Tour;
 - Pelaksanaan *Sales Mission*;
 - Promosi terpadu perdagangan Pariwisata dan Investasi (*Trade, Tourism and Investment*);
 - Dukungan terhadap kegiatan event Internasional;

- Pembukaan Kantor Perwakilan Promosi Pariwisata Indonesia di Luar Negeri;
- Misi Seni dan Budaya; dan
- Diplomasi budaya lainnya.

Namun semua program ke luar negeri akan lebih maksimal hasilnya bila pejabat yang mempunyai tugas tersebut memiliki pengetahuan serta keterampilan negosiasi yang baik.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman teknis ini disusun sebagai rujukan/ referensi bagi delegasi RI dalam menghadiri suatu kegiatan luar negeri di bidang Kebudayaan dan Pariwisata

C. Sasaran

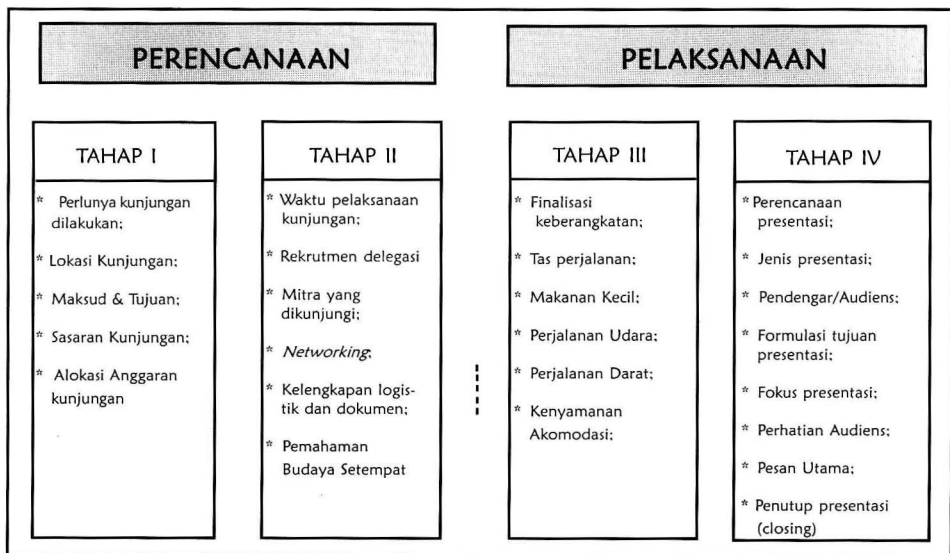
1. Tersedianya suatu pedoman teknis yang dapat dipergunakan sebagai anjuran bagi setiap anggota delegasi RI yang akan menghadiri suatu kegiatan internasional di bidang Kebudayaan dan Pariwisata di luar negeri, khususnya dalam rangka perundangan kerjasama.
2. Dengan tersedianya pedoman teknis ini diharapkan hasil yang maksimal pada partisipasi Delegasi RI dalam setiap event di luar negeri.

3. Terciptanya suatu koordinasi terpadu antara Departemen Kebudayaan dan Pariwisata dengan instansi terkait di tingkat pusat maupun daerah.

D. Sistematika

Buku pedoman ini menyajikan informasi menyangkut seluruh aspek yang diperlukan dalam melaksanakan kunjungan dalam kegiatan kerjasama luar negeri. Dalam melaksanakan kerjasama luar negeri diperlukan tahapan perencanaan dan pelaksanaan yang meliputi 4 (empat) tahap yang dapat dilihat pada Gambar di bawah ini.

GAMBAR 1 – TAHAPAN PELAKSANAAN KUNJUNGAN KERJASAMA LUAR NEGERI



Setelah pelaksanaan kunjungan, perlu pula dilakukan pelaporan dan pertemuan lanjutan untuk menindaklanjuti perjalanan yang telah dilakukan.

BAB II

PERENCANAAN

A. Tahap I

Sebelum merencanakan kunjungan ke luar negeri, ada beberapa pertanyaan yang perlu dijawab agar kunjungan tersebut tepat sasaran, pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut ini:

1. Mengapa kunjungan perlu dilakukan?
2. Mengapa melakukan kunjungan ke kawasan/negara/*event* yang tertentu?
3. Apakah tujuan serta wujud kunjungan?
4. Apakah sasaran yang dituju?
5. Berapa besar alokasi anggaran kunjungan tersebut?

Pertanyaan-pertanyaan pokok di atas perlu dijawab agar dapat memformulasikan tujuan dan sasaran kunjungan yang sesuai waktu serta anggaran yang tersedia.

1. Perlunya kunjungan dilakukan

Kunjungan perlu dilakukan sesuai dengan a) Rencana Strategis Pembangunan Budpar, b) skala prioritas kawasan pengembangan, c) event yang sedang digelar atau kemitraan yang sedang dirintis, d) komitmen dengan organisasi internasional yang diikuti, e) momentum yang ada, f) prioritas kawasan atau negara yang akan dikembangkan, g) potensi perluasan atau pengembangan pasar di kawasan/negara tersebut, serta h) potensi promosi dan pemasaran dari event internasional tersebut bagi pariwisata nasional.

Kunjungan pada prinsipnya dapat dibiayai dengan dana yang tersedia atau ada peluang perluasan stakeholders untuk mendukung pendanaan serta komitmen untuk tindak lanjut.

TIP 1 FORMULASI TUJUAN

Formulasikan tujuan serta sasaran kunjungan yang kongkret, realistis dan terukur sehingga dapat direalisasikan dan ditindaklanjuti dalam kerangka waktu yang ditetapkan.

2. Lokasi Kunjungan

Perlu ditetapkan ke kawasan atau negara mana kunjungan akan dilakukan sehingga persiapan kunjungan dapat dilakukan secara lebih terfokus. Termasuk didalamnya informasi mengenai lokasi pelaksanaan pertemuan, event dan aktifitas lainnya selama pelaksanaan kunjungan ke luar negeri. Informasi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada seluruh anggota delegasi dan pihak terkait lainnya mengenai tujuan kunjungan.

3. Maksud dan Tujuan kunjungan ke luar negeri yang akan dilakukan

Umumnya maksud dan kunjungan delegasi RI ke luar negeri adalah sebagai berikut:

- a. Kunjungan resmi kenegaraan sebagai bagian dari Delegasi Kepala Negara;
- b. Kunjungan untuk partisipasi dalam seminar atau *event* internasional;
- c. Kunjungan untuk membuka pasar baru, memperluas pasar atau meningkatkan performa DTW yang sudah ada;

- d. Kunjungan rutin untuk membina/memelihara pasar yang sudah ada;
- e. Kunjungan untuk promosi dan pemasaran produk baru;
- f. Kunjungan untuk penetrasi pasar;
- g. Kunjungan untuk negosiasi; dan
- h. Kunjungan untuk melakukan evaluasi kinerja agen dan seterusnya.

Kunjungan ke luar negeri dalam bidang pariwisata dapat berwujud: serangkaian rapat dengan mitra bisnis setempat, pertemuan untuk presentasi atau negosiasi dengan mitra baru, partisipasi dalam pameran, seminar regional atau internasional, atau melakukan *roadshow* atau *sales mission/sales call*.

4. Sasaran kunjungan

Tetapkan sasaran-sasaran yang dituju sehingga memudahkan anda menyusun strategi untuk merealisasikannya, sebagai berikut :

- a. Memperkenalkan potensi pariwisata nasional;
- b. Memperoleh masukan tentang berbagai trend baru dalam bisnis pariwisata;
- c. Memperkenalkan produk/layanan baru dan yang sudah ada ke pasar;
- d. Membina dan memperluas pasar yang sudah ada;
- e. Melakukan presentasi atau negosiasi dengan mitra baru; dan
- f. Melakukan evaluasi atas kinerja agen lokal anda.

5. Alokasi Anggaran Kunjungan

Tetapkan anggaran kunjungan berdasarkan alokasi anggaran yang telah disahkan dengan mempertimbangkan tujuan, sasaran serta prospek

kunjungan. Apabila kunjungan sangat prospektif, libatkan lebih banyak stakeholders dari sektor publik maupun swasta terkait sehingga dapat memperbesar dukungan pendanaan serta komitmen untuk menindaklanjuti hasil kunjungan.

TIP 2 ANGGARAN KUNJUNGAN

Anggaran kunjungan harus disesuaikan dengan tujuan kunjungan. Sebagai contoh untuk menyusun anggaran kunjungan partisipasi dalam *travel-mart*, periksalah *Manual Travel Mart untuk Daerah* (Depbudpar, 2000) atau untuk anggaran kunjungan partisipasi dalam event internasional, periksalah *Manual Partisipasi Daerah pada Event-event Internasional* (Depbudpar, 2000).

B. Tahap II

Setelah formulasi kunjungan ditetapkan, selanjutnya perlu juga dijawab beberapa pertanyaan lanjutan seperti :

1. Kapan kunjungan akan dilakukan?
2. Siapa yang ditunjuk menjadi tim delegasi ?
3. Siapa Mitra kunjungan anda ?
4. Bagaimana mengoptimalkan hubungan dengan mitra
5. Bagaimana kelengkapan logistik dan dokumen perjalanan?
6. Bagaimana pemahaman delegasi terhadap budaya setempat yang akan dikunjungi ?

1. Waktu pelaksanaan kunjungan

Menetapkan waktu kunjungan serta menyusun rencana perjalanan (*itinerary*) merupakan bagian integral yang menentukan sukses atau

tidaknya suatu kunjungan. Itinerary yang terencana tetapi fleksibel akan menghasilkan kunjungan yang produktif, efisien, dan tepat sasaran. Untuk itu, perlu diperhatikan beberapa tips di bawah ini.

- a. Adakan rapat persiapan untuk membahas agenda kunjungan dan rencana perjalanan;
- b. Periksa hari raya atau libur nasional negara setempat dalam menyusun rencana perjalanan;
- c. Konfirmasi hari kerja serta jam kerja normal di setiap negara yang dikunjungi untuk menyusun rencana perjalanan yang efisien dan produktif; dan
- d. Susunlah rencana perjalanan yang strategis tetapi fleksibel agar dapat mengakomodasi perubahan jadwal, peluang yang muncul atau sekedar memberi kesempatan kepada tim delegasi untuk mempelajari trend maupun isu-isu bisnis maupun para pelaku bisnis setempat.

TIP 3 WAKTU KUNJUNGAN IDEAL

Akhir Desember - awal Januari serta akhir Juni - pertengahan Agustus bukan waktu yang tepat untuk melakukan kunjungan bisnis ke negara-negara AS, Australia, dan Eropa karena eksekutif mereka kemungkinan tidak di tempat dan merayakan liburan akhir tahun serta liburan musim panas. Sebaliknya, bulan Juni - Agustus bukan waktu yang baik untuk mengadakan kunjungan bisnis ke Timur Tengah karena eksekutif mereka sedang menikmati musim panas di AS atau Eropa. Di negara-negara Timur-Tengah, hari kerja normal adalah Sabtu - Kamis, mulai pukul 10 atau 11 siang, 2 jam istirahat makan siang, bisnis aktif kembali pukul 4 sampai sesudah magrib.

2. Rekrutmen Delegasi

Tunjuk seorang ketua delegasi dan tetapkan anggota delegasi yang akan ikut dalam kunjungan. Sesuaikan tim delegasi dengan tuntutan dan kebutuhan kunjungan dan sepadan dengan mitra yang dituju. Siapkan tim delegasi dengan pengetahuan tentang trend pariwisata mutakhir, budaya masyarakat serta budaya bisnis setempat. Gunakan jasa *Professional Congress/Conference Organizer (PCO)* untuk memantapkan kesiapan delegasi. Apabila diperlukan, sertakan PCO tersebut untuk memperkuat tim delegasi.

PCO bukan hanya membantu kesiapan delegasi tetapi juga dapat memberikan network di kawasan yang dikuasainya, yang akan sangat membantu pengenalan, pembukaan atau perluasan pasar.

3. Mitra Yang Dikunjungi

Lakukan evaluasi terhadap keunggulan instansi mitra anda agar dapat mengidentifikasi bidang kerjasama yang melayani kepentingan ke dua belah pihak (*mutual*). Susunlah profil bisnis dan eksekutif yang akan dikunjungi, gunakan jasa konsultan luar yang memahami seluk beluk bisnis setempat. Susunlah file kunjungan dan lakukan pemutakhiran selama proses kunjungan, sampai tahap tindaklanjut hasil kunjungan. Siapkan informasi mengenai posisi mitra dari berbagai pertemuan sebelumnya guna menyusun posisi delegasi dalam kunjungan yang akan dilakukan.

4. *Networking*

Libatkan mitra lokal anda dalam menyusun rencana perjalanan. Manfaatkan jaringan bisnis mitra anda untuk mengontak sektor publik

maupun sektor swasta setempat dalam merencanakan kunjungan anda.

Manfaatkan pelayanan yang diberikan perwakilan Indonesia di negara-negara yang dikunjungi. Dapatkan sejak awal nama-nama kontak individu atau instansi setempat untuk memperlancar kunjungan atau kebutuhan akan informasi setempat apabila diperlukan.

Direktorat Kerjasama Luar Negeri dari Kamar Dagang Indonesia (KADIN) serta Departemen Perdagangan dapat memberikan layanan informasi bagi pejabat ataupun pelaku bisnis yang akan melakukan perjalanan ke luar negeri dalam rangka peninjauan potensi pasar. KBRI dan Konjen RI dapat membantu memfasilitasi kunjungan ke luar negeri tersebut.

5. Kelengkapan Logistik dan Dokumen

a. Kelengkapan Logistik

Kelengkapan logistik merupakan prasyarat lain bagi kunjungan yang produktif dan efisien. Oleh karena itu, lakukanlah reservasi penerbangan dan akomodasi (hotel) agar dapat memilih dan memperoleh kamar yang nyaman sesuai kebutuhan.

Siapkan waktu yang cukup (*buffer time*) antara waktu keberangkatan, kedatangan dan rencana pertemuan pertama untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Upayakan lebih awal mengontak perusahaan penerbangan dan mintalah daftar tempat duduk dari personnel perusahaan tersebut untuk memesan tempat duduk yang nyaman.

Konfirmasikan bahwa reservasi kamar, harga kamar serta periode pemakaian anda sudah dimasukkan dalam komputer. Reservasi

kamar hotel perlu dilakukan sebelumnya agar memperoleh kamar yang nyaman dan sesuai dengan kebutuhan. Pemesanan kamar hotel (dengan harga khusus) dapat pula dilakukan melalui Panitia Penyelenggara Event dengan mengisi formulir pemesanan.

Apabila pertemuan dijadwalkan pada pagi hari, sebaiknya keberangkatan ke luar negeri dilakukan 1 hari sebelumnya agar dapat mempersiapkan diri dengan istirahat yang cukup. Jangan menggunakan penerbangan terakhir pada malam hari untuk menghindari resiko terjadinya pembatalan atau penundaan jadwal penerbangan, sehingga anda tidak ketinggalan kesempatan menghadiri pertemuan.

b. Kelengkapan Dokumen Perjalanan

1) Paspor

Setiap anggota delegasi wajib memiliki paspor yang dapat berupa:

- * Paspor Dinas (*Service Passport*) bagi PNS yang melakukan perjalanan dinas ke luar negeri. Jenis paspor ini dikeluarkan oleh Direktorat Konsuler Departemen Luar Negeri RI setelah mendapatkan Ijin Keberangkatan ke Luar Negeri dari Sekretariat Negara RI.
- * Paspor Biasa bagi anggota delegasi Non PNS. Paspor ini dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia.
- * Untuk PNS diperlukan ijin tambahan berupa Exit Permit yang dikeluarkan oleh Departemen Luar Negeri khususnya bagi pemegang Paspor Dinas.

Untuk pengurusan paspor anda wajib memiliki surat bukti domisili, bukti identitas diri maupun surat ijin dari instansi terkait (bagi Pegawai Negeri Sipil) atau surat ijin dari instansi yang berwenang (bagi yang akan bekerja di luar negeri).

Untuk keterangan lebih lanjut, kunjungi situs web Direktorat Jenderal Imigrasi : <http://www.imigrasi.go.id/index/> atau hubungi Kantor Imigrasi di wilayah anda berdomisili.

2) Visa

Setiap delegasi wajib memperoleh visa dari negara yang dikunjungi, yang dilakukan lewat Kantor Kedutaan Besar atau Konsuler negara bersangkutan di Jakarta atau kota-kota besar lain di tanah air, kecuali pada negara-negara tertentu yang mempunyai kebijakan bebas visa dengan Indonesia melalui Perjanjian Bilateral dan Regional seperti negara-negara ASEAN.

Jenis visa bervariasi dari visa kunjungan, visa siswa/pelajar, visa bisnis, visa kunjungan keluarga dan seterusnya.

Kegunaan dan durasi sebuah visa juga beragam, seperti visa satu kunjungan (*single-entry visa*), visa kunjungan berulang (*multiple-entry-visa*), maupun visa transit (*transit-visa*).

Biaya serta jangka waktu pengurusan visa berbeda dari perwakilan negara yang satu dengan perwakilan negara lain.

Beberapa kedutaan atau konsuler asing — terutama negara-negara persemakmuran, Eropa, Jepang, Cina dan sebagian negara ASEAN di Jakarta menyediakan formulir aplikasi visa *on-line* sehingga dapat diakses dan di-*download*.

Beberapa kedutaan asing di Jakarta tidak secara langsung melayani pengurusan visa, melainkan lewat sejumlah agen perjalanan lokal atau nasional di tanah air.

Untuk informasi lebih lanjut, periksalah situs web masing-masing kedutaan negara seperti tercantum di lampiran. Untuk mengetahui alamat, telepon, faxsimile, situs web serta alamat email dari kedutaan-kedutaan besar asing di Jakarta atau konsuler asing di berbagai kota besar di tanah air, anda dapat mengakses lewat: <http://www.expat.or.id/info/embassy.html>

Sebagian besar negara-negara Timur Tengah, sebagian Asia Timur dan ASEAN tidak memiliki situs web akan tetapi menyediakan fasilitas email sehingga anda dapat mengirim email untuk mendapatkan informasi mengenai pengurusan visa.

6. Memahami Budaya Setempat

Memahami budaya setempat merupakan modal dasar untuk keberhasilan kunjungan. Ketidakakraban dengan praktek bisnis, kebiasaan sosial, serta etiket lokal dapat melemahkan daya persuasi atau menghambat pencapaian sasaran kunjungan.

Gunakan jasa PCO yang memiliki pengetahuan tentang budaya masyarakat dan budaya bisnis setempat untuk memoles kepekaan budaya delegasi anda.

Gaya berbisnis, sikap terhadap waktu, bahasa isyarat, cara menyapa, tukar menukar cenderamata dan kartu nama, tatacara berpakaian atau *dress-code* merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan

a) Gaya Bisnis

Delegasi wajib memahami cara yang berbeda dalam mengembangkan relasi bisnis. Di beberapa negara, para pebisnis memiliki gaya yang terbuka dan langsung, sedangkan negara-negara lain memiliki gaya lebih terselubung serta lebih menekankan pada relasi pribadi.

Orang Amerika, Australia dan Kanada dikenal informal dalam menjalin hubungan bisnis. Mereka tidak membedakan status sosial rekan bicara dan menyapa dengan nama panggilan pertama.

Di negara-negara lain, terutama di Eropa dan Asia, informalitas serta keakraban seperti ini dapat dianggap kurang hormat atau mengganggu privasi.

Waktu yang dibutuhkan untuk memulai komunikasi bisnis secara akrab berbeda dari satu negara ke negara lain.

Hindari memanggil nama kecil mitra bisnis anda kecuali yang bersangkutan mengisyaratkan anda untuk melakukannya.

TIP 4 SIKAP FORMAL

Dalam situasi ragu-ragu: cara yang aman adalah bersikap formal dan biarkan pihak lain yang mengambil inisiatif untuk menyapa dengan nama panggilan pertama.

b. Hirarki atau Strata Mitra

Membangun relasi bisnis atau negosiasi merupakan proses yang kompleks dan semakin kompleks dalam transaksi internasional karena potensi kesalahpahaman akibat perbedaan budaya.

Pentingnya strata atau hirarki dalam suatu masyarakat atau komunitas perlu dipahami agar mengetahui siapa pembuat keputusan, bagaimana hirarki atau bagaimana jaringan relasi mitra anda.

c. Ketepatan Waktu

Sikap menghargai ketepatan waktu berbeda dari satu ke negara lainnya. Jika disalahartikan dapat menimbulkan kebingungan atau malah kesalahpahaman. Untuk itu disarankan supaya selalu datang tepat waktu (*on-time*) atau lebih awal (*in-time*).

TIP 5 KETETAPAN WAKTU

- * **Orang Rumania, Jepang, dan Jerman sangat menghargai ketepatan waktu.**
- * **Orang Jepang tersinggung apabila rekanan terlambat datang ke pertemuan bisnis, tetapi menerima dan menganggap wajar, apabila terlambat datang ke acara sosial.**
- * **Orang Amerika Latin bersikap lebih rileks terhadap waktu.**
- * **Di Guatemala, seseorang akan sangat mungkin tiba antara 10 menit lebih awal sampai 45 menit terlambat dari waktu undangan makan siang.**
- * **Undangan makan malam bagi kebanyakan negara di Amerika Latin biasanya dimulai pukul 21.00 atau 22.00. Sehingga kita harus siap bila menghadiri undangan atau jamuan makan malam.**

d. Bahasa Isyarat dan Cara Menyapa

Manusia menggunakan bahasa tubuh atau bahasa isyarat untuk menyatakan maksud tertentu. Kekeliruan menafsirkannya sering dianggap lumrah dalam komunikasi antar-budaya, akan tetapi tidak diperhatikan dampaknya bagi kenyamanan pertemuan atau merusak relasi bisnis yang sedang dibangun.

Cara menyapa di setiap negara bervariasi; seperti berjabat tangan, berpelukan, mengusap hidung, memberikan ciuman, mengatupkan telapak tangan dalam posisi berdoa, atau isyarat-isyarat lainnya. Penyapaan dengan nama serta gelar yang tidak tepat dapat merusak komunikasi bisnis.

TIP 6 SAPAAN

- * **Di Inggris, Perancis, dan Denmark, sapaan dengan gelar merupakan kepatutan sampai yang disapa menyarankan pemakaian nama panggilan pertama.**
- * **Di Jerman, nama keluarga dengan gelar sering digunakan tetapi nama panggilan pertama jarang digunakan. Sapaan seperti “Bapak Direktur” dipakai untuk menyatakan status, jabatan, serta prestise.**
- * **Di Thailand, sapaan menggunakan nama panggilan pertama merupakan kebiasaan dan nama keluarga hanya dipakai dalam acara formal.**
- * **Di Belgia, anda sebaiknya menyapa rekan bisnis yang berbahasa Perancis dengan “Monsieur” atau “Madame,” dan menyapa mitra yang berbahasa Flemmish dengan “Mr” atau “Mrs.” Kekeliruan penyapaan dapat dianggap pelecehan.**

e. Cenderamata dan Kartu Nama

Di beberapa negara, pemberian cenderamata merupakan praktek standar dan tidak memberi cenderamata justru dianggap sebagai penghinaan. Sebaliknya, di negara-negara lain, pemberian cenderamata dapat menyinggung perasaan.

Delegasi perlu memahami kepatutan dalam tukar-menukar cendera mata, seperti waktu penyerahan – pada awal atau akhir kunjungan, tempat penyerahan — di muka umum atau secara pribadi — jenis serta besaran cenderamata yang dianggap patut.

TIP 7 CENDERAMATA

- * **Pertukaran cenderamata yang dilakukan pada pertemuan pertama dianggap penting dalam protokol bisnis di Jepang.**
- * **Cenderamata jarang dipertukarkan dan cenderung dianggap tidak patut di Jerman**

*** Pemberian cenderamata merupakan kebiasaan normal di Belgia atau AS. Pemberian bunga merupakan kepatutan apabila diundang ke rumah seseorang.**

Kebiasaan tukar-menukar kartu nama antara mitra bisnis bervariasi. Tukar menukar kartu nama adalah bagian penting dari protokol bisnis suatu negara. Tips yang perlu diperhatikan adalah memberikan kartu nama dengan tulisan menghadap ke penerima dan hindarkan jangan sampai terbalik. Apabila menerima beberapa kartu nama, letakkan kartu-kartu nama tersebut sejajar di depan meja kita.

TIP 8 KARTU NAMA

Di Jepang, anda dianggap tidak sopan, apabila menerima kartu nama dan langsung memasukkannya ke dalam saku. Anda seharusnya mengamati kartu nama tersebut secara seksama, berikan anggukan sebagai tanda detilnya sudah dicerna, baru kemudian berikan komentar yang relevan atau pertanyaan yang sopan.

f. Tata Cara Berpakaian

Secara umum berlaku aturan tidak tertulis mengenai *dress-code* di kalangan eksekutif internasional, yaitu apabila anda ragu-ragu, pakailah pakaian yang aman, konservatif dan tidak mencolok. Lebih baik dianggap konservatif daripada kontroversial.

Untuk pertemuan atau rapat resmi, delegasi pria dapat memakai kemeja lengan panjang warna putih atau netral, dasi serta setelan jas warna gelap atau netral. Delegasi

perempuan dapat mengenakan kemeja lengan panjang dari bahan yang halus, dengan rok atau pantalon warna gelap.

Untuk acara makan malam resmi, kenakan gaun malam hitam atau warna gelap dengan sedikit perhiasan bagi delegasi perempuan. Untuk pria, pakailah setelan kemeja dan pantalon warna gelap atau *blue navy*. Pakaian pria tidak terlalu bervariasi kecuali dalam warna dan bahan.

Untuk acara sosial atau santai, kenakan kaos polo atau kemeja lengan pendek dan pantalon warna netral untuk pria. Pakaian santai perempuan lebih bervariasi, dengan catatan tetap bersahaja dan tidak mencolok.

Eksekutif Eropa cenderung konservatif dalam berpakaian ketimbang rekan mereka dari Australia atau Amerika Latin. Warna gelap untuk rok atau pantalon, warna putih atau pastel untuk kemeja merupakan warna aman apabila rapat dengan mitra Eropa. Anda dapat berpakaian lebih fleksibel jika rapat dengan mitra Amerika Latin yang cenderung flamboyan.

Siapkan pakaian yang disesuaikan dengan iklim negara yang dituju

TIP 9 PAKAIAN

Apabila anda ragu-ragu, kembalilah ke prinsip utama: berpakaianlah secara konservatif dan tidak mencolok.

g. Kepercayaan dan Kebiasaan Setempat

Beberapa kepercayaan dan kebiasaan perlu diperhatikan untuk memperlancar komunikasi dan membina hubungan dengan mitra sebagai berikut :

- 1) Di Thailand, kepala dianggap sakral sehingga jangan menyentuh kepala atau jangan menyorongkan sesuatu melewati kepala seorang Thai;
- 2) Di Bulgaria, anggukan kepala berarti 'tidak,' sedangkan gelengan kepala dari kiri ke kanan berarti 'ya';
- 3) Tanda "oke" (ibu jari dan telunjuk membentuk lingkaran dan jari-jari lainnya ditegakkan ke atas), yang digunakan secara luas di AS ini, berarti "nol" di Perancis, dan simbol uang di Jepang. Sebaliknya, mempunyai konotasi tidak senonoh di Brasil.
- 4) Menegakkan telapak tangan ke atas dengan bahu menghadap ke depan dan menggerakkan telunjuk untuk menyatakan "datanglah kemari" diterima di AS tetapi dianggap tidak sopan di beberapa negara lain
- 5) Angka 7 dianggap pembawa malapetaka di Kenya, tetapi pembawa keberuntungan di Chekoslovakia, dan memiliki konotasi magis di Benin.
- 6) Angka 10 dianggap angka sial di Korea.
- 7) Angka 4 diasosiasikan dengan kematian di Jepang dan angka sial bagi orang China

BAB III

PELAKSANAAN

A. Tahap III

1. Finalisasi Keberangkatan

Setelah menyepakati rencana perjalanan, menetapkan dan mempersiapkan kemampuan delegasi, mempersiapkan kelengkapan logistik serta dokumen delegasi maka aturlah pertemuan final untuk

- a. Finalisasi rencana perjalanan;
- b. Konfirmasi semua pertemuan, terutama pertemuan inti/penting dengan mitra/agen/klien setempat;
- c. Lengkapi/bekali delegasi dengan travel-kits (paspor, visa, tiket, bukti reservasi hotel, tips perjalanan untuk negara setempat, lembar *itinerary* serta *contact-persons* atau *institutions* yang dapat dihubungi apabila terjadi hal-hal yang meleset dari rencana semula);
- d. Periksa kembali materi bisnis yang akan dibawa;
- e. Siapkan buku program perjalanan.

Selama delegasi melaksanakan kunjungan, sebaiknya anda menyiapkan satu atau dua staf anda di kantor untuk :

- a. Mengkonfirmasi jadwal dengan staf mitra bisnis yang dikunjungi
- b. Siap dihubungi delegasi apabila terjadi penundaan jadwal penerbangan, perubahan jadwal pertemuan, memerlukan data tambahan atau kemungkinan-kemungkinan lainnya

2. Tas Perjalanan

Anggota delegasi harus siap berangkat kapan saja dan menyediakan tas perjalanan siap-bawa, lengkap dengan keperluan perjalanan.

Keperluan perjalanan dalam tas perjalanan biasanya adalah kartu nama, vitamin dan obat-obatan, pengharum nafas, payung kecil, baterai laptop ekstra, ballpoint, nota catatan, alarm clock (sekarang cukup lewat alarm pada telpon seluler), pembuka botol, sikat dan pasta gigi, serta peralatan cukur. Daftar ini dapat berubah-ubah sesuai kebutuhan.

Sebaiknya setiap anggota delegasi menyiapkan daftar keperluan satu atau dua minggu sebelumnya dan menyimpannya dalam tas perjalanan untuk mencegah agar tidak hilang serta memudahkan pengecekan item-item yang dibawa.

3. Makanan Kecil

Selanjutnya bagi anggota delegasi yang mempunyai masalah dengan diet dan berat badan, disarankan untuk menyiapkan makanan kecil yang praktis dibawa sehingga tidak kehilangan waktu makan karena jadwal pertemuan yang padat.

4. Perjalanan Udara

Untuk kenyamanan perjalanan dan agar anda memperoleh istirahat cukup selama perjalanan, perhatikan tips-tips di bawah ini.

- a. Hindari tempat duduk pada barisan pertama setelah kepala pesawat karena biasanya dipasang partisi pemisah atau ‘layar’ televisi sehingga dapat mengganggu pemandangan atau istirahat anda selama perjalanan.
- b. Pesanlah tempat duduk dekat pintu keluar karena biasanya memiliki ruang lebih besar untuk meluruskan kaki.
- c. Pesanlah tempat duduk di *aisle* (lorong) karena memungkinkan anda berjalan mondar-mandir tetapi anda kemungkinan akan terganggu apabila tetangga sebelah keluar masuk.
- d. Pesanlah tempat duduk dekat jendela apabila anda mengambil penerbangan malam hari, agar dapat menyandarkan bantal di jendela dan tidak terganggu oleh tetangga sebelah yang keluar masuk.
- e. Materi penting berkaitan dengan promosi atau presentasi sebaiknya tidak dimasukkan dalam bagasi dan dibawa sendiri ke dalam kabin dalam tas kecil yang praktis.
- f. Kontaklah perusahaan penerbangan untuk mengetahui besaran ruang bagasi di dalam kabin atau *boarding* secepatnya agar anda leluasa menaruh tas materi dalam ruang kabin yang relatif kosong. Untuk mengantisipasi skenario terburuk, siapkan sebelumnya kantong plastik kosong untuk memuat semua materi, apabila terpaksa menyerahkan tas materi kepada awak kabin.
- g. Bagi yang menjalani diet, terapi tertentu, atau alergi terhadap makanan tertentu, kontaklah perusahaan penerbangan 24 jam sebelum keberangkatan untuk memesan menu khusus.

5. Perjalanan Darat

Biaya taksi sangat mahal di kota-kota kosmopolitan di Jepang, AS dan negara-negara Eropa. Menyewa mobil merupakan alternatif tetapi sebaiknya dilakukan lewat agen di hotel agar keselamatan perjalanan lebih terjamin.

Jika memakai mobil sewaan, jangan mengisi bensin sebelum dipakai tetapi isilah setelah dipakai karena mobil wajib diserahkan kembali dalam keadaan penuh.

Jika berulang kali menetap di hotel yang sama, bangunlah relasi dengan personil penyewaan mobil di hotel sehingga mudah mendapat layanan khusus, mobil prima dengan harga lebih murah.

Jangan menyewa mobil dari individu tidak dikenal (tidak resmi terdaftar) untuk menghindari penipuan. Meskipun, apabila beruntung memperoleh supir yang baik, anda dapat memanfaatkan pengetahuan dari supir lokal tersebut.

Siapkan uang receh untuk telpon umum, tips taksi atau tips lainnya.

Tanyakan jumlah tips yang wajar kepada resepsionis hotel.

6. Akomodasi

Pesan kamar akomodasi yang dekat dengan tempat pelaksanaan kegiatan dengan tarif yang terjangkau. Usahakan akomodasi tersebut memiliki akses yang mudah dengan pusat kota, tempat pertemuan, perwakilan Republik Indonesia, bandara atau stasiun kereta api. Di

beberapa negara terdapat kamar yang tidak dilengkapi dengan kamar mandi dan *toilet*, sehingga usahakan selalu mendapatkan kamar akomodasi yang lengkap dengan kamar mandi dan *toilet (en-suite)*. Pada beberapa hotel, tarif kamar tidak termasuk makan pagi, perlu disiapkan makan pagi pada hotel-hotel jenis ini.

Upayakan selalu membawa kartu kredit yang masih memiliki batas atau plafon yang cukup, karena pada saat *check-in* dimintakan jaminan dengan menggunakan kartu kredit tersebut.

Agar dimengerti bahwa pelayanan hotel di negara-negara maju berbeda dengan di Indonesia seperti tidak adanya *bellboy*, pramusaji yang terbatas jumlahnya. Karena keterbatasan personil ini kita harus siap melayani diri sendiri.

B. Tahap IV

Kunjungan ke luar negeri untuk menyampaikan presentasi bisnis biasanya dilaksanakan untuk memperkenalkan profile pariwisata nasional kepada mitra baru atau memperkenalkan produk baru kepada mitra lama.

Presentasi bisnis merupakan bagian dari *public-speaking* (bicara di depan umum) hanya saja jumlah pendengar/hadirin bervariasi, mulai dari forum publik, menyajikan materi di hadapan para anggota sidang, sampai pada presentasi promosi dalam lingkungan formal.

1. Perencanaan Presentasi

Sebelum mulai merencanakan presentasi, jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini agar anda dapat menyusun materi yang

melayani kepentingan bersama (mutual), kepentingan mitra maupun kepentingan anda.

- * Mengapa presentasi harus disajikan?
- * Apa yang ingin dicapai pada akhir presentasi?
- * Bagaimana pendengar/penerima menerima presentasi tersebut?

Untuk menyusun presentasi yang sukses anda perlu memahami jenis-jenis presentasi yang berbeda agar dapat mencapai tujuan presentasi.

2. Jenis Presentasi

Secara umum, presentasi dapat dibedakan ke dalam empat kelompok sebagai berikut :

- a. Presentasi promosi : harus disajikan secara persuasif.
- b. Presentasi yang bersifat Penjelasan digunakan untuk mengakrabkan, memberikan pandangan umum
- c. Presentasi Intruksional harus persuasif karena meyakinkan orang lain menerima sesuatu yang baru.
- d. Presentasi Laporan sarat dengan fakta, angka dan detil karena pendengar biasanya sudah paham dengan materi yang disajikan
- e. Manfaatkan dan kuasai Tehnologi Informasi (*Information Technology*) terbaru untuk presentasi karena akan membuat presentasi lebih menarik dan menciptakan image atas presentasi yang ditampilkan.

3. Pendengar/Audiens

Materi presentasi akan diserap dan mencapai sasaran apabila sesuai dengan karakteristik pendengar. Oleh karena itu, lakukan langkah berikut ini :

- a. Pelajari dan kenali karakteristik pendengar anda;
- b. Siapkan materi dan cara penyajian sesuai dengan karakteristik tersebut.

Di bawah ini ada beberapa cara untuk mengevaluasi dan mengetahui karakteristik pendengar anda sebagai berikut.

- a. **Tanyakan organisasi atau individu yang mengundang anda** tentang ‘peta demografi’ hadirin/pendengar berdasarkan usia, jenis kelamin, status sosial, profesi, minat, dan kebutuhan. Tanyakan juga cara penyajian yang dianggapnya sukses dan kelompok pendengar mana yang merespon dengan baik.
- b. **Bicaralah dengan pendengar.** Apabila mungkin, upayakan untuk lakukan survei kecil untuk berdialog dengan pendengar tentang harapan dan tuntutan mereka.
- c. **Bicaralah dengan presenter sebelumnya.** Kalau kebetulan kenal dengan presenter yang pernah bicara dengan kelompok pendengar yang sama, tanyakan yang dapat dilakukan dan apa yang mereka anggap perlu dilakukan.

Jawablah pertanyaan-pertanyaan ini untuk membantu anda menganalisa pendengar anda.

- a. Mengapa mereka harus mendengarkan presentasi anda?
- b. Bagaimana presentasi anda akan mempengaruhi mereka?

c. Apa manfaatnya bagi mereka mendengarkan anda?

4. Formulasi Tujuan Presentasi

Untuk membuat presentasi efektif, rumuskanlah tujuan anda secara realistis. Jawablah pertanyaan di bawah ini untuk memformulasikan tujuan yang realistis.

- a. Apakah tujuan dapat dicapai dalam kerangka waktu yang ada dan waktu presentasi?
- b. Apakah pendengar anda memiliki pengetahuan dan latar belakang yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diharapkan?
- c. Apakah pendengar memiliki kewenangan untuk melaksanakan keputusan yang anda harapkan?
- d. Apakah anda memiliki sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut?
- e. Apakah terjadi perubahan pengetahuan audiens pada akhir sesi?
- f. Formulasikan secara spesifik, tujuan presentasi dari sudut pandang pendengar?

5. Fokus Presentasi

Langkah selanjutnya dalam menyiapkan presentasi adalah temukan dan rumuskan fokus dari presentasi. Inilah **TUJUAN UTAMA** atau **SUBSTANSI** presentasi yang anda harapkan akan melekat dalam benak pendengar.

Ingat bahwa anda hanya memiliki 15 sampai 20 menit untuk menyajikan dan memperoleh dukungan mereka untuk rencana yang tertuang dalam presentasi tersebut.

Fokuskan presentasi untuk mendapat perhatian dan persetujuan: Apa yang akan membuat mereka setuju? Apa yang akan menarik perhatian mereka? Topik baru? Program baru? Kemungkinan kompensasi yang tinggi?

Buatlah struktur presentasi yang mendukung EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN FOKUS PRESENTASI

6. Perhatian Audiens

Suatu presentasi terdiri dari tiga bagian utama yaitu pengantar, isi dan kesimpulan. Tugas pertama anda adalah mendapatkan perhatian serta yakinkan mereka agar mendengarkan anda. Ini harus dilakukan pada awal presentasi yaitu dalam bagian pengantar. Di bagian inilah kebanyakan presenter kehilangan momentum dan sekaligus pendengar mereka. Oleh karena itu, buatlah pengantar yang mampu “merebut perhatian” dan sajikan lewat anekdote atau kutipan yang menggigit dan tepat.

Rencanakan Pengantar Singkat dan Menggigit :

- a. Mulailah presentasi anda secara ‘menggigit’ dan ‘berani’
- b. Jangan pernah meminta maaf kepada pendengar untuk alasan apapun
- c. Buat pendengar merasa bahwa mereka akan dihibur dan diberi pencerahan

- d. Jangan menciptakan kesan bahwa mereka hanya mendapat informasi inferior, tidak aktual atau tidak relevan.
- e. Pengantar harus singkat, tidak lebih dari 5 menit atau kira-kira 15% dari seluruh materi presentasi

Ice-breakers

Apabila anda menyajikan presentasi dalam kelompok kecil, upayakan untuk menciptakan iklim presentasi yang tepat lewat *ice-breaking session*. Yang lazim dilakukan adalah menyilakan para pendengar memperkenalkan diri dan menjelaskan secara singkat alasan kehadiran mereka. Atau mulailah dengan humor yang dapat membuat pendengar rileks, suasana menjadi terbuka dan mereka siap untuk memulai. *Ice-breaking Session* harus Singkat, Sesuai Topik dan Mengundang Partisipasi.

7. Pesan Utama

Setelah berhasil mendapatkan perhatian atau partisipasi pendengar, anda wajib menyajikan PESAN UTAMA yang anda janjikan sesingkat dan se-menarik mungkin. Banyak riset menyimpulkan bahwa awal dan akhir presentasi lebih mudah diingat daripada BAGIAN UTAMA presentasi karena tenggak perhatian orang biasanya tidak panjang dan cepat hilang.

Apabila anda mengidentifikasi situasi ini, cepatlah tarik perhatian pendengar untuk menyajikan MATERI UTAMA. Fluktuasi dalam

tenggang perhatian menyebabkan anda harus memberi penekanan pada awal dan akhir presentasi.

Anda harus merencanakan perubahan penyajian PESAN UTAMA dalam beberapa siklus-kecil setiap 10 sampai 15 menit. Lakukan dengan menyelipkan humor, cerita, anekdot untuk memelihara perhatian pendengar. Ada empat teknik dasar untuk memelihara perhatian pendengar:

- a. **Repetisi:** PESAN UTAMA wajib disajikan berulang kali dengan menggunakan formulasi kata atau kalimat yang berbeda
- b. **Asosiasi:** gunakan cerita atau analogi untuk mengkaitkan PESAN UTAMA dengan apa yang telah diketahui pendengar sehingga memudahkan mereka mengingat pesan anda.
- c. **Intensitas:** nada suara anda maupun penggunaan alat bantu visual dalam presentasi akan merefleksikan intensitas anda tentang PESAN UTAMA.
- d. **Keterlibatan:** presentasi anda harus mampu melibatkan berbagai indera lewat alat bantu visual, gerak tangan, efek suara. Atau materi apapun yang dapat membuat pendengar terlibat dengan presentasi anda.

TIP 10 PESAN PRESENTASI

Dua hal penting yang harus diingat ketika merencanakan struktur pesan utama ini yaitu: SIKLUS PERHATIAN PENDENGAR dan KECEPATAN.

8. Penutup Presentasi (*Closing*)

Kesimpulan harus direncanakan sebaik mungkin karena dalam bagian inilah anda menekankan kembali PESAN UTAMA anda. Bagian inilah yang anda harapkan akan melekat dalam benak pendengar.

Anda wajib mengulang PESAN UTAMA dalam bagian kesimpulan, dengan mengatakan “Marilah kita kaji ulang poin-poin utama dari materi yang sudah disajikan” Dengan mengindikasikan kesimpulan, anda memberikan keyakinan kepada pendengar bahwa mereka telah mendengar dan memahami poin-poin utama tersebut. Kesimpulan anda harus ‘kuat’, padat dan persuasif sehingga mampu menarik pendengar ke arah yang anda inginkan: mendapatkan persetujuan mereka atas rencana pemasaran baru anda.

TIP 11 PESAN PRESENTASI

Buatlah Kesimpulan yang Menekankan Kembali PESAN UTAMA secara Kuat, Padat dan Persuasif.

Lampiran I

Daftar Periksa Kunjungan ke Luar Negeri

A. Perencanaan

- * Formulasikan latar belakang atau alasan dilakukannya kunjungan
- * Tetapkan kawasan atau negara yang dikunjungi
- * Tetapkan maksud dan tujuan kunjungan
- * Susunlah anggaran kunjungan sesuai tujuan kunjungan dan dana instansi anda
- * Rencanakan waktu kunjungan yang tepat
- * Laksanakan rapat persiapan untuk membicarakan agenda kunjungan
- * Tunjuk seorang ketua delegasi yang memenuhi syarat.
- * Tetapkan anggota-anggota delegasi yang akan ikut dalam kunjungan dan brief mereka tentang fungsi masing-masing
- * Lengkapi anggota delegasi dengan data dan informasi tentang trend bisnis (pariwisata) mutakhir, budaya masyarakat dan budaya bisnis setempat.
- * Periksa kesiapan tim delegasi anda sesuai tuntutan tujuan dan sasaran kunjungan
- * Siapkan profil mitra yang akan dikunjungi, gunakan jasa PCO apabila diperlukan.
- * Siapkan informasi mengenai posisi delegasi dan posisi mitra guna persiapan pelaksanaan negosiasi.
- * Susun dan perbaharui berkas kunjungan tersebut selama proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut.

- * Dapatkan kontak-kontak individu dan institusi setempat sesuai tujuan kunjungan
- * Kontaklah KADIN, KBRI dan KONJEN setempat maupun departemen terkait untuk melengkapi informasi tentang profile bisnis setempat.
- * Lengkapi dokumen perjalanan, dokumen bisnis maupun keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan kunjungan.
- * Susunlah pengaturan perjalanan yang fleksibel agar dapat mengakomodasi perubahan, peluang atau berbagai kemungkinan lain.
- * Libatkan mitra anda setempat dalam menyusun agenda perjalanan
- * Siapkan kebutuhan logistik kunjungan (reservasi penerbangan, hotel, transpor darat)
- * Siapkan pemahaman delegasi terhadap gaya bisnis mitra yang akan dikunjungi
- * Berikan pemahaman terhadap hirarki dan strata mitra yang akan dikunjungi
- * Lengkapi delegasi dengan pemahaman mengenai bahasa isyarat dan cara menyapa
- * Informasikan delegasi mengenai cara pemberian cenderamata dan kartu nama
- * Informasikan delegasi mengenai tata cara berpakaian selama kunjungan, kepercayaan dan kebiasaan setempat

B. Pelaksanaan

- * Finalisasi rencana perjalanan
- * Konfirmasi semua pertemuan

- * Periksa kembali materi yang akan dibawa sesuai dengan event yang akan dihadiri.
- * Siapkan buku program perjalanan.
- * Siapkan tas perjalanan, makanan kecil, dan travel kits
- * Siapkan perjalanan udara dan darat yang nyaman.
- * Siapkan akomodasi yang nyaman.
- * Pesanlah kamar hotel yang sesuai dengan kebutuhan kunjungan.
- * Tentukan pakaian dan kelengkapan accessories yang akan dibawa.
- * Siapkan tas perjalanan dan travel-kits anda
- * Siapkan dana dalam mata uang setempat
- * Apabila sedang diet atau terapi, kontaklah perusahaan penerbangan untuk memesan menu khusus
- * Boarding lebih awal agar dapat memperoleh seat yang diinginkan
- * Upayakan untuk tidak banyak membawa bagasi ke dalam kabin
- * Pastikan materi bisnis dibawa ke dalam kabin dalam tas kecil yang praktis
- * Kenakan pakaian yang nyaman sesuai dengan waktu dan durasi penerbangan serta kedatangan.
- * Apabila tidak ada penjemputan, gunakan taksi atau mobil sewaan dari agen resmi di bandara untuk menghindari dari kemungkinan buruk.
- * Setelah check-in, biasakan untuk memperoleh informasi tentang hal-hal teknis dari resepsionis (tips, kartu telepon pra-bayar, transpor dan sebagainya)
- * Simpanlah barang-barang berharga anda dalam safety-box hotel
- * Biasakan memberi tips yang wajar agar anda mendapat layanan

yang baik dari room service/house-keeping/*concierge*.

- * Lakukan kontak dengan mitra setempat atau kantor pusat untuk meng-update mereka tentang perjalanan anda dan mengkonfirmasi agenda yang ada.
- * Kenakan pakaian untuk membangun citra diri yang tepat tetapi tidak berlebihan
- * Apabila ragu-ragu, kenakan pakaian yang konservatif dan bersahaja.
- * Gunakan celah waktu yang ada untuk mencari informasi mutakhir tentang profile bisnis serta pelaku-pelaku bisnis pariwisata setempat.
- * Usahakan untuk menghadiri semua undangan dari mitra setempat
- * Aturlah business-luncheon atau business-dinner untuk menjamu mitra setempat serta rekan bisnis mereka
- * Gunakan jaringan mitra atau agen lokal anda, untuk mendapat akses ke institusi/instansi/perusahaan/ eksekutif yang prospektif
- * Apabila menyampaikan presentasi bisnis, tampilkan postur diri yang powerful dan bicaralah dengan singkat, jelas dan tepat sasaran, yaitu sesuai dengan kebutuhan atau kepentingan (calon) mitra lokal.
- * Akhiri kunjungan dengan pesan yang tepat: kunjungan berlangsung produktif dan anda akan menindaklanjuti pembicaraan atau negosiasi tersebut.
- * Tuangkanlah komitmen kedua belah pihak secara tertulis dan tetapkan time-table untuk menindaklanjuti hasil kunjungan.
- * Apabila kunjungan prospektif, libatkan lebih banyak stakeholders untuk memperbesar peluang, pendanaan dan dukungan untuk *follow-up*.

Lampiran II
Alamat Beberapa Website Kedutaan Asing
di Indonesia

USA:

<http://jakarta.usembassy.gov/consular/consular.html>

United Kingdom (UK):

<http://www.britain-in-indonesia.or.id/visa.htm>

Canada:

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/jakarta/visa-en.asp>

Australia:

<http://www.immi.gov.au/jakarta/index.htm>

Selandia Baru:

<http://www.mfat.govt.nz/about/careers/posts/nzreposeas.html#Indonesia>

The People's Republic of China (PRC) :

<http://www.chinaembassy-indonesia.or.id/eng/24885.html>

Japan:

http://www.id.emb-japan.go.jp/top_id.html

Italia:

http://www.esteri.it/visti/index_eng.asp

Belanda:

[http://www.netherlandsembassy.or.id/html/
consular_affairs.cfm](http://www.netherlandsembassy.or.id/html/consular_affairs.cfm)

Lampiran III

Kemampuan Komunikasi dan Teknik Negosiasi Sebagai Prasyarat Keberhasilan Negosiasi

Pengantar

Negosiasi adalah pertemuan antara dua pihak: Kita dan Mereka.

Tujuan negosiasi adalah mencapai KESEPAKATAN. Agar suatu negosiasi yang produktif dapat dilangsungkan, perlu diciptakan suatu iklim atau atmosfer yang mendukung.

Menciptakan iklim

- * Iklim sebuah negosiasi bisa alot, menegangkan, dan keras.
- * Sebuah negosiasi bisa dilingkupi oleh iklim yang lamban, berbelit-belit, dan memakan banyak waktu.
- * Sebuah negosiasi juga bisa hangat, kreatif, ramah atau bisa juga dingin, resmi, dan lugas.

Apa yang terjadi ketika dua pihak saling bertemu untuk bernegosiasi?

- * Dua pihak saling memberi salam
- * Negosiasi dibuka dengan percakapan ringan
- * Kemudian, dua pihak saling duduk berhadapan di meja perundingan untuk berbicara secara serius.
- * Sejak awal, dua pihak saling menangkap kesan mengenai masing-masing (membosankan, alot, atau lancar, produktif, dll)

Kesan pertama yang ditangkap ketika negosiasi dimulai ditentukan oleh:

- * Gerak-gerak non-verbal: pandangan mata, cara berdiri, gerak tubuh
- * Pola-pola bahasa tubuh
- * Nada suara dan kecepatan bicara
- * Topik yang akan dinegosiasikan

Mempengaruhi iklim

Tidak mudah untuk membangun kerja sama. Kedua pihak perlu waktu untuk berada pada “gelombang yang sama” dan saling menyesuaikan cara berpikir serta berperilaku. Karena itu, topik pembicaraan awal haruslah netral dan tidak resmi.

Contoh-contoh topik netral untuk pembuka:

- pengalaman perjalanan, orang-orang yang dijumpai, tempat-tempat yang dilewati, dst.
- topik-topik luar, seperti olah raga (pertandingan sepakbola, kejuaraan bulutangkis, dsb) dan berita utama koran hari itu
- hal-hal yang ada hubungannya dengan minat pribadi, seperti hobi dan kegiatan waktu luang
- pengalaman negosiasi di masa lampau: kesuksesan, persahabatan, dst.

Sementara obrolan awal ini terjadi, pesan-pesan non-verbal tetap dikirimkan dan ditangkap oleh kedua pihak. Perhatikan petunjuk berikut ini:

- * Cara berdiri harus mencerminkan kepercayaan diri, semangat, dan perasaan rileks.
- * Perhatikan kepala, punggung, dan bahu. Kepala jangan selalu tertunduk, punggung perlu tegak, dan bahu jangan jatuh.
- * Perhatikan pula pakaian: warna, potongan/gaya, dan kerapian. Upayakan untuk menyesuaikan pakaian dengan kebiasaan setempat.

Isyarat non-verbal yang pengaruhnya paling kuat adalah *pandangan mata*. Melalui mata, setiap pihak dapat melihat adanya keterbukaan dan ketulusan atau kerahasiaan dan kecurigaan.

Tempo berlangsungnya pertemuan juga perlu diatur sejak awal. Hal-hal yang terkait dengan tempo, antara lain:

- * Kecepatan dalam berjalan memasuki ruangan
- * Kecepatan dalam mengulurkan tangan untuk bertegur sapa
- * Kecepatan bangkit dari tempat duduk dan berjalan
- * Kecepatan bicara

Lebih baik hal-hal pembuka dilakukan sambil berdiri. Dalam posisi berdiri, lebih mudah untuk mengubah sudut pandangan mata dan bergerak mendekat atau menjauh. Dalam posisi duduk, jarak tidak selalu mudah disiasati karena pengaturan tempat duduk tidak mudah diubah dan sering kali posisinya berhadapan. Pergerakan dari posisi berdiri ke posisi duduk dapat digunakan untuk menegaskan perubahan iklim pertemuan menjadi lebih resmi.

Lama waktu yang diperlukan untuk periode pembuka, atau periode *ice-breaking* bisa disesuaikan. Secara umum, lima persen dari waktu negosiasi digunakan untuk keperluan ini. Jika waktu pertemuan dijadwalkan satu jam, perlu waktu sekitar tiga menit untuk *ice-breaking*. Jika negosiasi dijadwalkan berlangsung sehari-hari, makan malam bersama di luar pada suatu sore dapat dilakukan sebelum pertemuan resmi.

Belajar dari gerak-gerik pembuka

Gerak-gerik pembuka menciptakan iklim hubungan kedua pihak, tetapi juga memberikan informasi tentang watak, sikap, dan itikad pihak Mereka. Pada tahap ini, kesan tentang pihak Mereka harus ditafsirkan dengan hati-hati. Kita harus bisa memanfaatkan informasi yang dapat diperoleh dari gerak-gerik pembuka sebelum duduk dan mulai bernegosiasi.

Ada dua hal yang dengan cepat dapat ditangkap dari gerak-gerik seorang negosiator:

- * Petunjuk tentang pengalaman dan kemampuannya

- * Petunjuk tentang gayanya

Pengalaman dan kemampuan ditunjukkan oleh hal-hal non-verbal:

- * caranya berdiri (resmi, kaku, santai, tegak, dst)
- * air mukanya (tegang, curiga, ramah, cerah, dst)
- * caranya memanfaatkan periode *ice-breaking* (ragu, terburu-buru, rileks, tenang, dst)

Gaya ditunjukkan oleh percakapan yang terjadi selama masa pembuka:

- * Negosiator yang piawai dan menghendaki adanya semangat kerja sama akan berbicara tentang topik-topik yang netral.
- * Negosiator yang berupaya memperkuat posisinya akan sedari awal mencari informasi untuk mengukur kekuatan dan kelemahan lawan.

Kita harus mengurangi ketegangan untuk bertikai dan memusatkan pada kehangatan. Pusatkan pada topik-topik netral dan jauhi konfrontasi.

Misalnya, dalam percakapan berikut ini,

A: Welcome. How nice to see you.

B: Great to be here. Tell me, how's business?

A: That is one of the important things for us to discuss, but I am glad to see you got here all right. How was your journey?

B: Oh, fine. Still having trouble with deliveries?

A: Well, deliveries is another of the things we must talk about. Were you able to get anything to eat on your journey? How do you feel about some coffee?

Proses Pembuka

Tahapan penting berikutnya adalah proses pembuka negosiasi. Tahapan ini penting karena:

- * Energi dan konsentrasi sedang berada pada titik puncak untuk memulai suatu kegiatan
- * Topik pembuka diajukan di sini.
- * Pola negosiasi pun ditentukan pada menit-menit awal ini, dan setelah itu tak lagi mudah untuk berubah.
- * Sikap juga terbentuk pada saat itu. Kedua pihak saling membaca isyarat pada apa yang dikatakan atau dilakukan, menilai karakter, dan menentukan perilakunya sendiri dalam memberikan tanggapan.

Tujuan proses pembuka

Tujuan kita pada saat ini adalah **Mencapai Kesepakatan**. Setelah atmosfer yang hangat dan lugas dibangun, kini kita perlu membangun:

- * pendekatan yang profesional
- * pertemuan pikiran saat kita bergerak mendekati inti negosiasi
- * penciptaan kerja sama awal antara kedua pihak
- * pemahaman yang sama tentang urutan kegiatan yang diharapkan oleh kedua pihak
- * kesinambungan dan perkembangan tempo yang telah dibangun

Metode dalam proses pembuka

Ada tiga hal yang perlu dibedakan untuk memahami bagaimana cara bernegosiasi pada tahapan ini, yaitu:

- * isi
- * prosedur
- * hubungan personal

Isi adalah keseluruhan topik yang harus dibahas. Negosiasi tentang kerja sama wisata, misalnya, berisi hal-hal seperti kualitas pelayanan, syarat-syarat kerja sama, potongan tarif, dst.

Prosedur adalah perencanaan, perumusan agenda, pengaturan rapat, persiapan tempat dan topik yang akan dinegosiasikan, pertemuan awal antara kedua pihak, dan tempo.

Hubungan personal adalah cara setiap orang yang terlibat dalam negosiasi berinteraksi satu sama lain. Cara kepribadian mereka bertemu atau berbenturan. Cara mereka mempengaruhi meja perundingan, dan reaksi pihak lain terhadap pengaruh tersebut.

Ada waktu yang sangat singkat—sekitar 10 detik—ketika orang mulai duduk dan menyiapkan kertas-kertas kerjanya. Apa yang dikatakan harus memanfaatkan peluang yang amat singkat itu dengan baik. Biasanya ada empat hal yang dicakupi oleh tahapan ini, yaitu 4P (*Purpose, Plan, Pace, Personalities*):

- *Purpose* adalah alasan mengapa kedua pihak bertemu. Alasan-alasan itu bisa berupa peninjauan (atas minat masing-masing), kreatif (kemungkinan yang saling menguntungkan), penyerahan atau klarifikasi data, prinsip kesepahaman, kesepakatan mengenai sejumlah rincian, penandatanganan perjanjian yang telah dinegosiasikan, penilaian atas kemajuan dan rencana kegiatan, atau penyelesaian sengketa.
- *Plan* adalah agenda pertemuan. Topik-topik dapat dibicarakan, demikian pula urutan pembahasannya.
- *Pace* adalah kecepatan atau tempo yang diperlukan masing-masing pihak untuk merundingkan topik-topik atau lamanya waktu yang diperlukan untuk mengantisipasi atau menyiapkan diri dalam rapat.
- *Personalities* adalah orang-orang dalam masing-masing pihak—siapa mereka, apa yang mereka kerjakan, dan apa yang dapat mereka lakukan untuk mempengaruhi rapat.

Memulai proses

Cara memperkenalkan 4P pada menit-menit pertama ini sangat penting. Kuncinya terletak pada kecepatan menciptakan semangat kesepakatan dan pada cara mempertahankan semangat tersebut.:

Can we first agree on procedure? I'd like to check with you on what we're hoping to achieve this afternoon, and how we should go about it. Is that agreeable to you?

Dengan demikian, kita telah menyuntikkan perasaan bahwa rapat itu adalah mengenai kesepakatan, dan kita mengharapkan jawaban: “*Yes, I agree.*”

Kini kita sama-sama perlu menetapkan prosedur dan mempertahankan nuansa kesepakatan itu.

Caranya, misalnya:

- A:** *Well, we see the purpose of this meeting as being purely exploratory—just to exchange information on our respective positions. Is that how you see the purpose?*
- B:** *We'd like to exchange information and get one step further. We'd like to have some discussion about the area in which we might do business together.*
- A:** *Yes, we'd be glad to do that if there is time. I've assumed that this meeting will take about an hour. Is that all right for you?*
- B:** *Fine.*
- A:** *Well OK, should we agree to spend about forty minutes exploring our respective situations? Then another twenty minutes on the joint opportunities?*

Siapa yang memimpin?

Hal yang penting untuk dipikirkan pada tahapan ini adalah:

- o Siapa yang harus bicara dahulu?
- o Siapa yang akan memimpin dalam penetapan agenda?
- o Bagaimana distribusi waktu untuk masing-masing pihak?

Panduan yang ditawarkan untuk menjawab hal-hal tersebut adalah:

- o ***Dialog yang setara.*** Upayakan agar waktu bagi kedua pihak untuk berbicara dan mendengarkan sama banyaknya, paling tidak sampai kita menyepakati prosedur yang perlu dipimpin oleh salah satu pihak.
- o ***Pertanyaan dan pernyataan singkat.*** Biarkan prosedur dan diskusi pembuka terjadi dalam rangkaian pernyataan-pernyataan singkat, dan bukan presentasi panjang-lebar masing-masing pihak.
- o ***Sikap suportif.*** Tawarkan peluang yang luas pada pihak Mereka untuk menanggapi dan mengambil inisiatif. Sebisa mungkin, lakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengarah ke kesepakatan.
- o ***Sikap menyenangkan.*** Sebisa mungkin, selama berlangsungnya diskusi, ikuti usul-usul pihak Mereka. Hal ini lebih produktif daripada mengemukakan pandangan yang berseberangan.

Negosiator ahli tidak segan-segan untuk menyela agar prosedur dapat disepakati. Jika, pada saat mulai duduk, pihak Mereka langsung mulai berbicara tentang persoalan isi, *'We've been looking at the issues of tariffs, and we want to make a few...'* maka kemungkinan mereka akan mendesakkan sesuatu, dan kita terpaksa memotong.

Kedua pihak mungkin akan menghadapi ketidaksepakatan, tetapi kita harus mencegahnya. Kita bisa menyela, *'Excuse me a moment, but may we just agree on the procedure to start with? My impression is that we are meeting now in the hopes of reaching an agreement in principle. Is that how you see this meeting?'* dst.

Tekstur Negosiasi

Untuk mempertahankan iklim yang baik dan membebaskan pikiran agar dapat berkonsentrasi pada isi negosiasi, negosiator perlu suatu kerangka untuk menilai apa yang sedang berlangsung. Ia harus mengenal *tekstur negosiasi*.

Ada empat jalinan khas dalam dalam tekstur negosiasi:

- o fase-fase negosiasi
- o front melebar (lateral) vs penetrasi mendalam (vertikal)
- o bentuk konfrontasi
- o struktur konsentrasi

Fase-fase negosiasi

Ada lima fase negosiasi, yaitu:

- o eksplorasi
- o pengajuan usulan
- o tawar-menawar
- o penyelesaian
- o penandatanganan

Pada fase *eksplorasi* (penjajakan), jenis kegiatan yang terjadi adalah:

- o Kedua pihak saling memahami persyaratan masing-masing.
- o Kedua pihak mendapatkan semacam bayangan tentang jenis kesepakatan yang mungkin dapat dicapai.

- o Kedua pihak saling mengukuhkan sikap masing-masing.
- o Bentuk kesepakatan yang akan dicapai kian menjadi jelas.
- o Pengenalan akan soal-soal yang perlu diselesaikan selama proses tawar-menawar mulai muncul.

Pada fase *pengajuan usulan*, salah satu atau kedua pihak mengemukakan usulan masing-masing mengenai soal-soal yang dibicarakan.

Pada fase *tawar-menawar*, setiap pihak berunding untuk mencapai keuntungan yang terbesar.

Seiring dengan berkembangnya tawar-menawar itu, ada suatu saat ketika kedua pihak melihat bahwa kesepakatan bisa dicapai. Fase ini disebut dengan fase *penyelesaian*.

Akhirnya, ada proses *penandatanganan* kesepakatan, yang biasanya tertulis dan berisi rincian legal.

Front melebar (lateral) vs penetrasi mendalam (vertikal)

Negosiasi dapat dilakukan secara lateral, dengan menyentuh semua persoalan, atau bisa juga dilakukan secara vertikal, yaitu memusatkan pada satu persoalan, menuntaskannya, dan kemudian beralih ke persoalan lain.

Dalam front melebar atau pendekatan lateral, urutan kegiatannya adalah sebagai berikut:

- o Perjelas pola keseluruhan.
- o Mulailah membahas setiap aspek dalam pola yang luas itu.
- o Masuklah ke dalam rincian di sepanjang pola tersebut.

Dalam penetrasi mendalam atau pendekatan vertikal, urutannya adalah:

- o Mulailah dengan satu topik, perjelas, dan diskusikan secara mendalam.
- o Mulailah membahas topik kedua secara mendalam.

- o Masuklah ke dalam topik ketiga.
- o Dst hingga semua topik tercakupi dan terselesaikan.

Bentuk konfrontasi

Dalam setiap negosiasi ada perbedaan-perbedaan pandangan antara kedua pihak. Ada dua pendekatan untuk mengatasi perbedaan tersebut, yaitu:

- o pendekatan “ikuti pimpinan saya” (*follow my leader*)
- o pendekatan “mandiri” (*independent*)

Dalam diskusi bergaya “ikuti pimpinan saya”, salah satu pihak mengemukakan pernyataan. Pihak lain memusatkan diri pada bagaimana mereka dapat menyerang atau menangkis pernyataan tersebut.

Dalam diskusi yang bersifat “mandiri”, pihak pertama membuat pernyataan, dan pihak kedua berupaya mengklarifikasikannya untuk memastikan bahwa dirinya memahami posisi pihak pertama. Lalu, pihak kedua menjelaskan posisinya sendiri, dan pihak pertama berupaya memahaminya.

Contoh dialog bergaya “ikuti pimpinan saya”:

A: *Our price for these will be \$3,000 per pax.*
 B: *\$3,000? That seems extraordinary-far more than we could afford. How do you justify it?*
 A: *That is the going market rate for similar packages which we have been selling round the corner.*
 B: *This is astonishing. We know that we can get competitors' things a lot cheaper. You'll have to come down.*

Contoh dialog bergaya “mandiri”:

A: *Our price for these will be \$3,000 per pax.*
 B: *That is the price per pax, is it?*
 A: *Yes, price per pax.*
 B: *Is that inclusive of pickups and of tax charges?*

A: *Inclusive of pickups, exclusive of tax.*

B: *Your bid then is \$3,000 per pax, picked up, tax exclusive?*

A: *Correct.*

B: *Our position on price is that we have hopes of negotiating at \$2,500, exclusive of pickups and of tax.*

Diskusi bergaya “ikuti pimpinan saya” membuat kedua pihak saling bersepakat mengenai setiap topik. Pendekatan “mandiri” membuat masing-masing pihak melihat posisi masing-masing dan kemudian memusatkan perhatian pada ‘*apa yang dapat kita lakukan bersama mengenai hal itu?*’

Struktur konsentrasi

Ketika orang berkomunikasi, ada suatu pola energi dan konsentrasi yang selalu menyertai.

- o **Awal:** Energi sangat tinggi pada awalnya. Konsentrasi awal ini segera menurun dan terus berkurang meskipun tak lagi drastis.
- o **Penurunan:** Penurunan akan terus berlangsung hingga tahapan-tahapan akhir tercapai.
- o **Akhir:** Ketika kesimpulan tercapai, setiap orang terbangun kembali tetapi hanya dalam waktu singkat. Setiap penguluran waktu rapat tidak akan membuahkan hasil apapun.

Langkah-langkah positif perlu diambil untuk memanfaatkan saat-saat ketika energi sedang tinggi dan untuk mengatasi penurunan konsentrasi selama negosiasi.

Melakukan Negosiasi

Fase penjajagan

Fase ini selalu penting khususnya ketika strategi negosiasi adalah untuk mencapai keuntungan bersama.

Unsur-unsur penting pada tahapan ini adalah:

- o pernyataan-pernyataan pembuka
- o fase kreatif
- o peninjauan strategi

- o identifikasi permasalahan

Pernyataan-pernyataan pembuka berhubungan dengan:

- o apa yang kita katakan
- o bagaimana cara mengatakannya
- o bagaimana kita menanggapi pihak Mereka.

Apa yang kita katakan (*isi*) harus dapat memperlihatkan posisi kedua pihak. Pihak Mereka harus mendapatkan pemahaman yang jelas tentang pandangan pihak Kita. Dalam hal ini, kita harus menggunakan pendekatan front melebar dan tidak tenggelam dalam satu aspek tertentu saja.

Setiap pernyataan pembuka harus mencakupi:

- o pemahaman kita: Kerangka besar apa yang kita gunakan untuk membingkai negosiasi?
- o kepentingan kita: Apa yang ingin kita capai melalui negosiasi?
- o prioritas kita: Aspek apa yang terpenting menurut kita?
- o sumbangan kita: Bagaimana kita dapat membantu agar keuntungan bersama dapat dicapai?
- o sikap kita: Konsekuensi hubungan-hubungan sebelumnya antara kita dan mereka, reputasi kita, harapan dan kecemasan kita.

Contoh:

Well, gentlemen, we have agreed that the opening step should be for us as the users to tell you our position about the deal. We are interested in buying the packages with a view to promoting them to our clients. We have contacted the Department of Finance and believe they will accept our plans. Our key interest is timing—it is imperative for us to reach a very quick decision on this issue and, to that end, we are prepared to take steps which would hasten the normal legal and survey procedures. We have not had previous dealings with you, but our friends tell us that you are good people to deal with. That's how we see the position—is it clear?

Hal-hal yang perlu diperhatikan:

- o Pernyataan-pernyataan pembuka harus bersifat umum dan tidak rinci. Tujuannya adalah untuk mengarahkan perkembangan negosiasi secara lateral dan bukan vertikal.
- o Cara kita berbicara (metode) harus mendukung iklim yang telah diciptakan. Kita mengajukan pernyataan resmi yang sederhana dalam suasana hangat dan profesional.
- o Kata-kata terakhir (dalam contoh di atas *'is it clear?'*) perlu intonasi khusus agar terdengar sebagai upaya untuk memastikan kejelasan dan bukan untuk mengundang pertentangan.
- o Intonasi harus terdengar ramah dan bersahabat.

Tanggapan kita kepada pernyataan pembuka pihak Mereka harus diberikan dalam dua tahapan:

- o dengar, perjelas, dan rangkum
- o ajukan pernyataan pembuka kita sendiri

Dengar: jangan membuang tenaga untuk memikirkan argument tandingan.

Perjelas: jika bimbang, bertanyalah untuk memperoleh kejelasan atas maksud pihak Mereka.

Rangkum: sampaikan kembali pokok-pokok penting yang kita pahami dari apa yang mereka katakan (*'OK—so you want to move quickly towards promotion to your clients?'*).

Setelah kita puas dengan pemahaman kita atas posisi mereka, pastikan kembali prosedur yang telah disepakati dan sampaikan pernyataan pembuka kita sendiri. Nyatakan posisi kita secara mandiri dan tidak dalam kaitan dengan posisi mereka:

Right then, we agreed hat the next step should be for us to tell you our position. Shall I go on to that now? Our position is that we are interested in selling these packages. We have some degree of commitment towards services, and this is paramount. We are concerned to get the best possible price and have no urgency about the matter. That's how we see it — any questions you'd like to ask for clarification?

Kini kedua pihak tiba pada tahap ketika para negosiator yang berorientasi pada *kesepakatan* mempunyai peluang yang unik untuk mencapai sesuatu yang saling menguntungkan. Untuk itu, kita terlebih dahulu harus berpikir *imajinatif*. Kita tidak dapat memaksakan apa-apa di tengah-tengah perundingan. Kita harus mengubah strategi secara radikal jika pihak Mereka tidak menunjukkan kerja sama.

Bagaimana cara meninjau strategi?

- * Pada tahapan ini, isyarat-isyarat biasanya menjadi bertambah jelas. Pihak Mereka bersedia bersama-sama mencairkan suasana, masuk ke dalam proses pembuka, dan fase penjajakan berlangsung cukup jelas, sehingga tak ada yang perlu dikhawatirkan.
- * Namun, bisa saja pihak Mereka selalu menentang atau, walaupun bersedia mengikuti kita, tidak menunjukkan kegairahan, meskipun kita berulang kali telah memberi kesempatan untuk bekerja sama. Ini adalah tanda bahwa mereka akan melakukan apapun untuk mendapatkan keuntungan sendiri.
- * Inilah saat yang tepat untuk **beristirahat**. Pada saat istirahat, kita meninjau kembali situasi dan perilaku lawan.
- * Yang harus diperhatikan adalah: apakah sifat negosiasi dan kekuatan mereka dalam negosiasi itu harus dihadapi dengan strategi yang lebih agresif? Kita bahkan mungkin harus mengaji dengan sistematis faktor-faktor yang melandasi strategi mereka.

Kita juga harus meneliti kembali perilaku pihak Mereka:

- * Bagaimana *track record* mereka? Apakah mereka biasanya bersikap agresif atau kooperatif?
- * Petunjuk-petunjuk apa yang bisa diperoleh dari perilaku mereka dalam menit-menit pertama? Seberapa jauh mereka menekan kita?
- * Seberapa efektif sumbangan mereka dalam proses pembuka? Apakah mereka mengambil inisiatif menuju kerja sama? Ataukah mereka menentang dan menuju ke arah yang berlawanan?
- * Apakah mereka cukup terbuka kepada kita dalam menjelaskan posisi mereka?
- * Apakah mereka mencoba mengambil keuntungan dari kita saat kita menjelaskan posisi kita?

- * Bagaimana rasio antara inisiatif konstruktif yang mereka sumbangkan ke dalam negosiasi dan yang mereka ambil dari negosiasi? Antara informasi yang mereka berikan dan yang mereka ambil?

Dari petunjuk-petunjuk tersebut, kita harus menentukan sikap apakah akan melanjutkan strategi kita—mencapai kesepakatan—atau kini harus mengubah strategi menjadi lebih berorientasi pada persaingan dengan pihak Mereka.

Menutup fase penjajakan

Setelah mengaji kembali strategi, kita harus mengidentifikasi persoalan-persoalan yang perlu dibahas selama fase pengajuan usulan dan tawar-menawar:

All right gentlemen, it seems to us now that the issues we need to settle will be the price of the packages, timing of the deal, timing of payment, the financing, and the legal aspects. Does that cover the issues yo would like resolved?

Mengajukan usulan dan tawar-menawar menuju kesepakatan

Idealnya, pola pengajuan usulan dan tawar-menawar ini harus memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- * urutan lateral: pendekatan front melebar
- * konfrontasi posisi, dan bukan konfrontasi dengan lawan
- * pemecahan masalah bersama secara konsisten
- * daur ulang: setiap tahapan lateral berikutnya memiliki dimensi-dimensi penjajagan dan kreatif baru

Pada awal fase ini, dengan semua persoalan telah teridentifikasi, kedua pihak perlu menegaskan posisinya kembali berkenaan dengan persoalan-persoalan tersebut:

Looking at the range of issues, we are advised that we can sell at a price of up to \$2,800. The timing is not of concern to us, within the six months or so. Our best advantage would be for full payment at an early stage and...

Pihak kedua harus meminta klarifikasi atas persoalan-persoalan tersebut:

'When you say "up to \$2,800" I understand that to be a maximum you could expect. Is that correct?'

Selama strategi ini berjalan, hindari pertanyaan-pertanyaan yang agresif (*'Well, if what you are expecting is a maximum of \$2,800, what do think would be a fair settelement area?'*). Pertanyaan yang agresif akan memancing jawaban yang agresif pula dan berujung pada peperangan.

Pada tahapan ini sebaiknya memusatkan diri pada kesepakatan, dan bukan pada perbedaan.

Bukan:

Well than you for telling us, but we'll have to ask you to look again at the price and tax charges.

Melainkan:

Thank you for that explanation. It seems to us that we can readily agree on finance, agree on terms, and agree on legal aspects. The problems concerning us are only in the areas of price and tax. Is that how you see it?

Perhatikan bahwa pertanyaan terakhir sekali lagi berfungsi untuk menekankan kesepakatan yang positif antara kedua pihak, dan bukan memaksakan jawaban 'ya'.

Yang perlu diperhatikan dalam pengajuan tawaran:

- o Tawaran atau usulan kita harus setinggi mungkin sejauh masuk akal.

- Usulan kita harus disampaikan dengan yakin, jelas, dan tanpa sungkan-sungkan ataupun ragu-ragu.
- Tingkat penawaran tergantung pada apakah negosiasi berorientasi pada persaingan atau kerja sama.
- Setiap pihak harus memastikan bahwa usulan pihak lain dapat dipahami dengan jelas.
- Setiap pihak harus menghindari agar tidak menuntut penjelasan tentang penawaran pihak lain hingga posisi pihak lain tersebut jelas.

Dalam fase tawar-menawar perlu diperhatikan:

- Sejak awal pastikan bahwa kita memahami kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pihak Mereka.
- Nilai situasi yang tengah berlangsung dan tentukan cara untuk menyiasatinya.
- Siapkan diri untuk setiap babak baru dalam tawar-menawar.
- Pengaruhi negosiator pihak Mereka—bantu dia untuk mencapai kepuasan dan jangan sepelekan dia.
- Pengaruhi situasi dan cara negosiator pihak Mereka membaca situasi tersebut.
- Bergeraklah maju dengan kecepatan yang tetap dan selaras dengan konsesi pengimbang yang ditawarkan pihak Mereka.
- Pertahankan proses negosiasi dengan pendekatan front melebar.
- Hindari kebuntuan.
- Nyatakan kesepakatan yang dicapai, misalnya dengan isyarat simbolik sebagai penutup negosiasi, lalu pastikan bahwa kesepakatan itu dituliskan dan dilaksanakan

Setelah semuanya usai, tak peduli betapa pun alotnya proses negosiasi, akan muncul suasana persahabatan dan saling menghormati di antara kedua pihak. Semakin alot jalannya negosiasi, semakin tinggi tingkat kepuasan dan kegembiraan dengan tercapainya kesepakatan.

Melakukan negosiasi ekstensif

Tekstur negosiasi ekstensif sama dengan pola dasar yang telah dibahas sebelumnya:

- o penciptaan iklim dan penetapan prosedur
- o penjajagan bersama
- o pengajuan usulan
- o tawar-menawar
- o penyelesaian.

Juga ada kemungkinan untuk menggunakan pendekatan vertikal atau pendekatan lateral. Namun, pada negosiasi ekstensif ada kebutuhan lain, yaitu untuk secara konsisten meninjau kemajuan yang telah dicapai dan membuat rencana-rencana baru.

Peninjauan harus dilakukan dari hari ke hari dan meliputi:

- o isi negosiasi
- o pelaksanaan prosedur
- o keefektifan tim
- o mempertahankan iklim

Isi adalah topik-topik yang dibahas—barang, jasa, atau kegiatan yang dirundingkan. Kemajuan apa yang telah dicapai?

Peninjauan harus dilakukan dengan cara:

- o Membandingkan kenyataan yang terjadi dengan standar atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- o Berlandaskan pada tujuan umum yang telah ditentukan sebelum negosiasi dimulai.
- o Berlandaskan pada target dan sasaran yang telah ditetapkan sebelum negosiasi dimulai atau pada masa persiapan di antara setiap sesi dalam negosiasi.
- o Mencakupi setiap kebutuhan untuk mempersiapkan diri kembali dan memodifikasi atau mengembangkan gagasan-gagasan tentang bentuk kesepakatan, serta memodifikasi penawaran atau konsesi.
- o Menentukan target untuk babak negosiasi berikutnya.

Melakukan Negosiasi Ekstensif

Persiapan awal

Ada sembilan langkah yang harus dilakukan sebelum negosiasi dimulai:

- * Tentukan strategi yang akan diikuti: perhatikan bentuk negosiasi (rangkaiannya/berulang), kekuatan pihak Kita, dan prospek pihak Mereka (dominan, mengalah). Pertimbangkan pula pentingnya kesepakatan, skala waktu untuk kesepakatan, dan kesanggupan tim negosiator kita.
- * Pemilihan sumber daya: siapa yang kita perkirakan berada di pihak Mereka? Berapa banyak pihak lain yang harus kita ajak bernegosiasi mengenai soal ini?
- * Pemilihan anggota tim: pimpinan, anggota kunci, ahli, dan anggota biasa.
- * Organisasi tim: menetapkan deskripsi kerja dan spesifikasi kerja untuk tim, melatih tim dan mengadakan rapat-rapat awal antara tim dan pendukung di dalam negeri.
- * Tim itu sendiri perlu menilai tujuan negosiasi dalam waktu dan persiapan singkat untuk mengetahui kekuatan pihak Mereka. Ini termasuk mengumpulkan dokumen yang terkait dengan proyek dan semua informasi tentang tim mereka.
- * Berdasarkan informasi ini, tim masuk ke persiapan detil untuk negosiasi. dianjurkan untuk melakukan *brain-storming* dan analisis.
- * Persiapan dilakukan dalam fase-fase. Kita tidak hendak menyiapkan segala sesuatunya, melainkan hanya menyiapkan apa yang diperlukan, lalu menyiapkan diri kembali untuk setiap fase dalam negosiasi.
- * Persiapan fisik juga perlu dilakukan: membuat reservasi untuk akomodasi dan perjalanan, menjadwalkan masa istirahat, menjadwalkan tatap muka dengan tim pendukung dalam negeri, mengatur komunikasi dengan mereka, dan (jika perlu) saling bertukar informasi dalam sandi.
- * Pada tahapan akhir persiapan, tim dianjurkan melakukan gladi resik dengan menggunakan metode permainan peran (*role play*) untuk menguji baik rencana negosiasi maupun cara tim beroperasi.

Pelaksanaan prosedur adalah keefektifan perencanaan dan tempo negosiasi.

Aspek ini meliputi:

- * Kemajuan apa yang sedang dicapai dalam bergerak maju menuju ke fase negosiasi berikutnya?
- * Sejauh mana penjadwalan diperlukan?
- * Apakah ada manfaatnya untuk berganti-ganti pendekatan antara yang vertikal dan yang lateral dalam negosiasi?
- * Apakah waktu istirahat dimanfaatkan dengan baik?
- * haruskah ada pembahasan khusus dengan pihak Mereka untuk meninjau kembali kemajuan yang dicapai dan merencanakan kembali atau menjadwalkan kembali pola negosiasi yang berikutnya?
- * komunikasi seperti apa yang berlangsung dengan tim pendukung di dalam negeri dan sejauh mana hal ini memenuhi kebutuhan tim untuk mendapatkan informasi dan dukungan—dan juga kebutuhan tim di dalam negeri?

Keefektifan tim menuntut adanya peninjauan kembali secara berkala atas cara tim beroperasi. Untuk tim yang beroperasi di bawah seorang pemimpin yang berdiri di depan, pertimbangan utamanya adalah perasaan pemimpin tersebut mengenai cara rekan-rekannya beroperasi.

Untuk tim yang lebih demokratis, ada baiknya untuk mempertimbangkan lebih banyak hal, antara lain:

- * *sasaran*: apakah anggota-anggota tim mempunyai kejelasan tentang sasaran yang hendak dicapai? Apakah mereka setuju dengan sasaran tersebut?
- * *partisipasi*: apakah semua anggota tim terlibat aktif? Apakah semuanya efektif?
- * *dukungan*: apakah semua anggota tim saling mendukung?
- * *perasaan*: apakah semua anggota tim bersedia untuk saling terbuka membicarakan perasaan mereka satu dengan yang lain? Sejauh mana

perasaan mereka diungkapkan kepada tim yang lain dan apakah pengungkapan tersebut cukup sesuai?

- * *diagnosis permasalahan tim*: ketika tim menghaapi permasalahan, apakah mereka mengatasinya secara mendalam atau hanya di kulitnya saja?
- * *kepemimpinan*: apakah kebutuhan akan kepemimpinan dipenuhi oleh pimpinan tim dalam hubungannya dengan pihak Mereka? Atau oleh masing-masing anggota tim dalam mengambil inisiatif yang sesuai dengan keahlian mereka?
- * *kepercayaan*: apakah anggota tim saling mempercayai? Apakah mereka dapat dengan bebas mengungkapkan reaksi negatif tanpa khawatir akan dibalas oleh rekan-rekannya?
- * *keahlian*: apakah keahlian yang dimiliki tim sudah memadai? Adakah kebutuhan untuk merekrut tenaga ahli yang baru untuk mendukung para anggota tim?

Terakhir, tinjauan harian tersebut harus mencakup pula upaya mempertahankan iklim. Momentum dan iklim diciptakan sejak awal tetapi harus dipertahankan selama negosiasi.

Beberapa panduan untuk mempertahankan momentum kelompok itu, antara lain, adalah:

- * Harus ada kesadaran akan tujuan dan pencapaian dalam kelompok. Kedua pihak harus merasa bahwa hal-hal yang bermasalah sedang dirundingkan dan ada kemajuan yang memadai yang telah dicapai.
- * Setiap pihak perlu merasa bahwa mereka memainkan peranan yang penting. Tidak ada gunanya untuk selalu berada di atas angin, mendesak, mengambil inisiatif, dan mendominasi dialog.
- * Setiap anggota tim harus mempunyai rasa memiliki, yaitu bahwa ia memberikan sumbangan kepada kerja tim baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota tim.

Selama berlangsungnya negosiasi, kemajuan harus terus dirangkum dan kesepakatan yang dibuat oleh kedua pihak harus selalu ditegaskan:

Well, gentlemen, we agreed at the outset that our plan would be to take the four steps A,B,C, and D. We agreed some while back that we had successfully completed A and that we should concentrate next on B. Can we agree that we have successfully completed B?

Kemudian, jika ada tanggapan positif:

Can we then, as we agreed, move on to C?

Kesan terpenting yang terus dibawa dari setiap negosiasi adalah *kesan terakhir*. Sama seperti menit-menit pertama rapat yang sangat penting bagi negosiasi yang akan dimulai, fase terakhir juga penting.

Setelah Negosiasi Usai

Pada akhir suatu negosiasi yang alot seringkali muncul euforia. Lawan yang duduk di seberang meja kini menjadi teman dekat yang telah bersama-sama mencapai terobosan demi keuntungan bersama.

Ada banyak hal yang dapat dipelajari dan kritik bisa diajukan mengenai negosiasi yang baru lalu, misalnya:

- o strategi: tujuan, seleksi tim, gaya tim
- o cara melakukan negosiasi: persiapan, perencanaan prosedur, kendali proses, penjadwalan
- o tim: wewenang dan tanggung jawab dalam tim, penciptaan iklim, kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, hubungan dengan tim dalam negeri
- o pihak Mereka: gaya kerja, keefektifan tim, keefektifan sebagai negosiator dan hal-hal yang utama bagi mereka

Memimpin Rapat dengan Efektif

Jenis-jenis rapat

- Rapat untuk bertukar informasi (antar-divisi, antar-departemen, dll)
- Rapat untuk memecahkan permasalahan/ mengambil keputusan
- Aktivitas rutin (bersifat rutin dan untuk memenuhi fungsi sosial)
- Rapat virtual (telekonferensi, rapat *on-line*, videokonferensi)

Ada beberapa situs komersial di Internet yang menawarkan pelbagai macam fasilitas untuk rapat virtual, antara lain:

- **Intranets.com** (<http://www.intranets.com>): menyediakan jaringan pribadi antar-anggota, dokumen (laporan, presentasi, foto, dll), dan fasilitas pengirim pesan secara langsung.
- **WebEx Meeting Center** (<http://www.webex.com>): menyediakan fasilitas telekonferensi, video, demonstrasi perangkat lunak, presentasi via web, aplikasi komputer, dll.
- **Groove** (<http://www.groove.net/products/groovepreview/>): menggunakan e-mail untuk mengundang rapat, anggota dapat berkomunikasi lewat suara dan teks berita, berdiskusi, menggambar, serta menggunakan peranti *word processing*.
- **My PlaceWare** (www.mhyplaceware.com): menyediakan ruang rapat virtual dengan fasilitas lengkap, dan para anggota bisa menggambar di “papan tulis” serta saling melihat gambar masing-masing.
- Persewaan perangkat lunak untuk *e-conference* (www.e-conference.com).

Merencanakan rapat pemecahan masalah

Kapan suatu rapat perlu diselenggarakan? Menurut survei, 25 persen rapat sebetulnya dapat digantikan dengan memo, email, atau percakapan telpon.

Rapat tidak perlu diselenggarakan jika:

- Permasalahannya dapat ditangani lewat telpon.
- Memo, email, atau faks dapat mencapai tujuan yang sama.
- Para tokoh kunci tidak dapat hadir.
- Tak ada cukup waktu untuk menangani urusan yang sedang dihadapi.
- Para peserta tidak siap.
- Rapat itu bersifat rutin, dan tak ada agenda mendesak.

- o Persoalan dapat ditangani oleh satu atau dua orang saja tanpa perlu melibatkan orang banyak

Rapat perlu diselenggarakan jika jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini adalah 'Ya':

- o Apakah persoalannya tak dapat ditangani seseorang saja?
- o Apakah tugas masing-masing orang saling bergantung satu sama lain?
- o Apakah ada lebih dari satu keputusan atau solusi yang harus dibuat?
- o Apakah rawan terjadi salah pengertian atau keberatan?

Menetapkan agenda

Agenda adalah sebuah daftar berisi topik-topik yang perlu dibahas dalam suatu rapat.

Hal-hal yang perlu dimasukkan dalam agenda rapat:

- o Waktu, lamanya, dan tempat: Ketiga detil ini perlu dicantumkan dalam agenda agar peserta tidak terlambat, mengeluh, atau tersesat.
- o Peserta: Semakin banyak peserta rapat, semakin kecil partisipasi sebanyak mungkin orang dalam diskusi. Sebaiknya, jumlah dan nama peserta juga dicantumkan dalam agenda.
- o Informasi latar belakang: Menjelaskan alasan dan pentingnya rapat, dan mengingatkan orang akan hal-hal yang mungkin telah terlupakan.
- o Isi dan sasaran: suatu rapat harus berorientasi pada hasil, dan bukan proses. Sasaran harus ditetapkan secara spesifik dan realistis.

Contoh penetapan sasaran yang tidak jelas:

Let's talk about how we can solve the promotion problems in the Far East region.

We're going to talk about the new promotion plan.

Mr. Djoko Priambodo will tell you about his trip to the new target market of our programs.

Contoh penetapan sasaran yang baik:

We will come up with a list of specific ways our products can be promoted to attract the specific market of the Far East.

We will explain the advantages and disadvantages of our new promotion plan so that employees can decide which best suit their tasks.

Mr. Djoko Priambodo will explain the characteristics of our new target market and how we can capitalize from them to increase the number of visitors from that area.

Pelaksanaan rapat

Setiap peserta perlu diberi tahu tentang tujuan rapat dan bagaimana tujuan itu hendak dicapai. Kata-kata pembuka harus mencakupi hal-hal berikut ini:

- o Identifikasi sasaran rapat: sasaran yang telah ditetapkan dalam agenda diulangi untuk mengingatkan peserta dan menjaga fokus rapat.

We're faced with a serious problem. Visitors' drop rate has almost doubled in the last year, from 5 to 9 percent.

We need to decide what's causing tis drop and come up with some ideas about how to reduce it.

- o Berikan informasi latar belakang yang cukup mengenai konteks rapat agar semua peserta punya pemahaman yang sama dan tak terjadi salah pengertian.

By 'drop rate' we mean the number of visitors who chose other destinations or avoided coming to our country. This drop might occur in the main destinations, inter-land, or among the prospective visitors.

- o Tunjukkan bagaimana peserta dapat membantu dengan menyumbangkan gagasan atau solusi.

Ms. Siregar's going to compare our drop rate with industry figures, so we can get an idea of how much the problem is an unavaoidable loss of business. Mr. Sudjono will talk about his experiences with the problem two years ago, when he was in charge of dealing with the drop rate.

We're counting on everybody here to suggest areas where we can cut the drop. Once we've come up with ideas, I'll ask each of you to work out a schedule for putting dieas to work in your department.

- o Berikan garis besar arah rapat.

We'll begin by hearing reports from Ms. Siregar and Mr. Sudjono. Then we'll all work together to brainstorm a list of ways to cut the drop. The goal here will be to get as many ideas as possible. Once we've come up with a list, we can decide which ideas to use and how to make them work.

- o Identifikasi batasan waktu agar peserta mengetahui seberapa lama mereka diharapkan bekerja.

Ms. Siregar and Mr. Sudjono have promised to keep their remarks brief, so by 10 o'clock we should be ready to start brainstorming. If we get our list put together by 10.30, we'll still have a half hour to talk about which ideas to try and how to put them into action.

Prosedur rapat (parliamentary procedure)

Prosedur rapat adalah seperangkat aturan yang mengatur cara peserta mengikuti rapat dan mengambil keputusan dalam rapat.

Ada beberapa situasi yang membutuhkan penerapan prosedur ini:

- Ketika keputusan rapat akan berdampak pada peserta luar. Dibutuhkan notulen rapat agar para peninjau atau pengamat dapat mempelajari masukan tiap peserta dan keputusan yang diambil rapat.
- Ketika ketegesaan bisa mengeruhkan pemikiran kritis. Karena berfungsi memperlambat tempo rapat, prosedur ini dapat membantu peserta berdiskusi sebelum mengambil keputusan.
- Ketika suasana emosional sangat kuat. Prosedur ini memberikan kesempatan kepada peserta minoritas untuk menyampaikan pendapat dan dapat mencegah perilaku yang tidak patut.

Order of business

Dalam prosedur ini, rapat harus memiliki agenda. Agenda rapat yang standar dalam prosedur ini meliputi:

- pembacaan notulen (*reading of the minutes*): Setiap peserta berkesempatan memeriksa rekaman peristiwa yang lalu dan menimba pelajaran dari rekaman itu dalam rangka pengambilan keputusan nantinya.
- laporan (*reports*): Jika ada komisi-komisi, inilah saatnya tiap-tiap komisi saling berbagi informasi.
- urusan yang belum tuntas (*unfinished business*): Rapat kini membahas persoalan-persoalan yang belum terpecahkan.
- persoalan baru (*new business*): Ini saatnya para peserta untuk dapat mengemukakan persoalan-persoalan baru untuk dibahas dan diputuskan.

Motions

Motions adalah usulan tertentu yang diajukan peserta rapat, yang harus didukung peserta lain untuk memastikan bahwa usulan itu cukup layak dan penting. Contoh motions, antara lain:

I move we direct 10 percent of contributions to the Annual Fund to the endowment.

I move that we send two delegates to the annual exhibition in Chicago, with the goal of attracting prospective buyers to visit our destinations.

I move we go on record opposing the agency's proposal to increase the price of its package in view of the security situation in this region.

Menjaga diskusi tetap fokus

Jika diskusi terhambat karena para peserta saling berebut bicara atau berbicara bertele-tele, pimpinan rapat atau anggota lain harus mengembalikan diskusi pada fokusnya dengan cara:

- o mengingatkan rapat akan batas waktu:

Radio ads sound good, but for now we'd better stick to the magazine program.

The minister wanted copy from us by noon, and we'll never make it if we don't get going.

- o merangkum diskusi dan mengarahkan kembali ke arah semula

It seems as if we've come up with a good list of the factors that might be contributing to the drop. Can anybody think of more causes? If not, maybe we should move on and try to think of as many solutions as we can.

- o melemparkan pertanyaan yang relevan

Ms. Inkiriwang asked us to decide which package to buy. Does the discounted package you mentioned have something to do with the package decision?

- o menjanjikan untuk membahas kembali gagasan-gagasan lain yang baik nantinya.

That package offer sounds promising. Let's bring it up to the Director General after the meeting and see what he thinks of it.

Menutup rapat

Ada tiga situasi yang mengharuskan suatu rapat untuk diakhiri:

- o ketika batas waktu rapat telah habis.
- o ketika para peserta telah kehabisan gagasan untuk melanjutkan rapat.
- o ketika agenda rapta telah terliput semuanya.

Cara menutup rapat

Rapat dapat ditutup dengan cara berikut ini:

- o Memberi isyarat bahwa waktu hampir habis

We have about 15 minutes before we adjour. We still need to hear Mr. Priambodo's report on the Chicago exhibition, so let's devote the rest of our time for that.

- o Merangkum capaian rapat dan rencana tindak lanjut

It looks like we won't have to meet again until the sales conference next Tuesday in Bandung. We'll follow the revised schedule that we worked up today. Ms. Sujai will have copies to everyone first thing tomorrow morning.

Mr. Antasena will call the hotel to book a larger meeting room, and Ms. Ratnawati will take care of having the awards made up. Let's all plan to meet over dinner at the hotel next Tuesday night.

- o Mengucapkan terima kasih kepada peserta

We really got a lot done today. Thanks to all of you, we're back on schedule. Mr. Sudjono, I appreciate the work you did on the specifications. We never would have made it without you.

Checklist untuk memimpin rapat

1. Membuka Rapat

- * Sudahkah sasaran rapat ditentukan?
- * Sudahkah informasi latar belakang yang relevan diberikan?
- * Apakah harapan agar para peserta memberikan sumbangan sudah dinyatakan?
- * Apakah urutan agenda rapat sudah dilihat kembali?
- * Apakah batasan waktu sudah ditetapkan?

2. Membangun Partisipasi Peserta

- * Apakah pimpinan rapat dan peserta memberikan kesempatan kepada peserta yang pasif?
- * Apakah komentar-komentar tak relevan telah diarahkan kembali ke fokus?
- * Apakah pimpinan rapat dan peserta dengan lancar bergerak maju setelah suatu agenda tertentu telah terselesaikan dengan baik?

3. Menjaga Sikap Positif

- * Apakah pertanyaan dan rangkuman disampaikan tanpa menyinggung perasaan?
- * Apakah komentar-komentar positif dianjurkan semaksimal mungkin?
- * Apakah rapat mencerminkan norma-norma kultural para peserta?

4. Memecahkan Permasalahan dengan Kreatif

- * Apakah permasalahan telah dirumuskan dengan jelas?
- * Apakah sebab-sebab dan akibat-akibat permasalahan dikaji dengan baik?
- * Apakah kriteria yang jelas untuk memecahkan masalah telah ditetapkan?
- * Apakah kemungkinan-kemungkinan solusi telah digali tanpa melalui evaluasi?

- * Apakah keputusan dibuat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya?
- * Apakah metode penerapan solusi dibahas dan dikembangkan?

Checklist untuk Menutup Rapat

1. Menyimpulkan Rapat

- Apakah rapat berlangsung sesuai dengan waktu yang wajar (tidak terputus atau bertele-tele)?
- Apakah pimpinan mengingatkan peserta akan waktu sebelum menyimpulkan rapat?
- Apakah rangkuman hasil rapat dan gambaran rencana tindak lanjut diberikan?
- Apakah pimpinan rapat menyampaikan penghargaan atas sumbangan para peserta?

2. Aktivitas Tindak Lanjut

- Apakah pimpinan rapat membangun agenda untuk rapat berikutnya berdasarkan hasil rapat sebelumnya?
- Apakah pimpinan rapat menindaklanjuti dengan memberikan penugasan kepada tiap-tiap peserta rapat?
- Apakah peserta rapat melakukan tindak lanjut sesuai dengan inisiatif masing-masing?

Perpustakaan
Jenderal

3

1