

## Kekuatan dan Sumber Daya dalam Negosiasi (Bagaimana Power Balance Memengaruhi Hasil Negosiasi)

*Power and Resources in Negotiation: How Power Balance Influences Negotiation Outcomes*

Putri Estefania<sup>1</sup>, Ario Anggoro<sup>2</sup>, Diaz Fadilla<sup>3</sup>, Anita<sup>4</sup>, Alex Ferguson Ginting<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, Indonesia

### ARTICLE INFO

Article history:

Received Oktober 24, 2025

Revised 25 Oktober 2025

Accepted 31 Oktober 2025

Available online 13 November 2025

**Kata Kunci:** *Negotiation; Power; Resources; Power Balance.*

**Keywords:** *Negosiasi; Kekuatan; Sumber Daya; Power Balance*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

### ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji hubungan antara kekuatan, sumber daya, dan power balance dalam negosiasi dengan perspektif humanistik, yang menekankan negosiasi sebagai proses interaksi antarmanusia yang menghargai martabat, keadilan, dan etika relasional. Kekuatan dalam negosiasi muncul dari pemanfaatan strategis sumber daya seperti informasi, waktu, alternatif (BATNA), dan posisi formal, yang berinteraksi secara dinamis untuk membentuk kapasitas pengaruh negosiator. Ketidakseimbangan kekuatan memengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan, strategi yang digunakan, dan kondisi psikologis pihak terlibat. Pihak dominan cenderung mengendalikan proses negosiasi, sedangkan pihak lemah sering menghadapi tekanan emosional dan keterbatasan strategis, meningkatkan risiko dominasi dan eksploitasi. Hasil negosiasi biasanya lebih menguntungkan pihak kuat, namun dapat mengancam keberlanjutan hubungan jangka panjang. Strategi mitigasi termasuk memperkuat BATNA, mengelola informasi, menggunakan standar objektif, dan membangun koalisi. Penelitian ini menekankan bahwa efektivitas negosiasi dan keberlanjutan hubungan bergantung pada penerapan kekuatan secara

etis dan manusiawi.

### ABSTRAK

*This study examines the relationship between power, resources, and power balance in negotiation from a humanistic perspective, which views negotiation as an interpersonal interaction process that upholds dignity, fairness, and relational ethics. Power in negotiation emerges from the strategic use of resources such as information, time, alternatives (BATNA), and formal position, which dynamically interact to shape a negotiator's capacity to influence. Power imbalances affect communication, decision-making, strategies employed, and the psychological conditions of the parties involved. Dominant parties tend to control the negotiation process, while weaker parties often experience emotional pressure and strategic limitations, increasing the risk of domination and exploitation. Negotiation outcomes typically favor the stronger side, yet such outcomes may threaten the sustainability of long-term relationships. Mitigation strategies include strengthening BATNA, managing information, using objective standards, and building coalitions. This study highlights that negotiation effectiveness and relationship sustainability depend on the ethical and humane application of power.*

### PENDAHULUAN

Salah satu proses penting dalam interaksi manusia adalah negosiasi, baik dalam hubungan bisnis, organisasi, maupun antar individu. Negosiasi pada dasarnya adalah upaya dua atau lebih pihak yang bergantung satu sama lain untuk mencapai kesepakatan yang memenuhi kebutuhan semua pihak (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016). Negosiasi sangat penting dalam dunia bisnis karena menentukan keberhasilan berbagai tugas seperti pembelian, penjualan, kerja sama, perekrutan, hingga penyelesaian konflik komersial. Bisnis yang memiliki kemampuan untuk mengelola negosiasi dengan baik memiliki keunggulan kompetitif karena mereka memiliki kemampuan untuk mengurangi risiko, menciptakan nilai, dan mempertahankan hubungan dengan mitra dalam jangka panjang (Fisher, Ury, & Patton, 2011).

\*Corresponding Author

Email: [putriestefania299@gmail.com](mailto:putriestefania299@gmail.com), [ario.anggoro2@gmail.com](mailto:ario.anggoro2@gmail.com), [Diazfadilla37@gmail.com](mailto:Diazfadilla37@gmail.com), [anitajawa907@gmail.com](mailto:anitajawa907@gmail.com), [fergusona140@gmail.com](mailto:fergusona140@gmail.com)

Negosiasi diperlukan dalam konteks organisasi ketika ada perbedaan kepentingan antara individu dan kelompok, seperti antara manajemen dan karyawan atau antarunit kerja. Negosiasi yang efektif memiliki potensi untuk meningkatkan koordinasi, meningkatkan kerja sama, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Menurut Robbins dan Judge (2019), hampir seluruh dinamika organisasi dapat dicapai melalui proses negosiasi, terlepas dari apakah proses tersebut digunakan untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima kedua belah pihak. Negosiasi sangat penting dalam hubungan antarindividu dan di tempat kerja. Ketika individu memiliki kebutuhan atau preferensi yang berbeda, negosiasi interpersonal muncul. Untuk mencapai kesepakatan bersama, komunikasi yang terbuka, empati, dan kemampuan mendengarkan sangat diperlukan (Cialdini, 2021).

Negosiasi menjadi lebih penting di era digital dan globalisasi karena interaksi lintas sektor dan budaya semakin intens. Untuk beradaptasi dengan perubahan cepat, menerima sudut pandang yang berbeda, dan membuat rencana kerja tim untuk mencapai tujuan bersama adalah kemampuan yang dibutuhkan negosiator modern. Thompson (2020) menyatakan bahwa negosiasi kontemporer berfokus pada pembentukan hubungan dan nilai bersama daripada hanya memperoleh posisi. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap orang, kelompok, dan perusahaan untuk memahami konsep negosiasi karena dinamika sosial dan ekonomi yang semakin kompleks.

Bagaimana distribusi kekuatan memengaruhi dinamika dan hasil negosiasi adalah masalah utama yang dibahas dalam artikel ini. Dalam banyak situasi, kekuatan tidak selalu terdistribusi secara merata. Ketidakseimbangan ini menyebabkan strategi, perilaku, dan hasil akhir negosiasi terpengaruh. Para peneliti telah menemukan bahwa pihak yang memiliki kekuatan lebih besar cenderung mengontrol proses, menetapkan agenda, dan menetapkan batasan kesepakatan. Pada akhirnya, ini dapat menghasilkan hasil yang lebih menguntungkan bagi pihak tersebut (Kim, Pinkley, & Fragale, 2005; Magee & Galinsky, 2008). Namun, pengaruh tidak selalu linier. Pihak dengan kekuatan lebih lemah kadang-kadang dapat meningkatkan pengaruhnya melalui taktik kerja sama, penggunaan informasi, atau dukungan dari pihak lain (Brett & Thompson, 2016). Oleh karena itu, dinamika distribusi kekuatan adalah masalah utama yang harus dianalisis secara menyeluruh untuk memahami bagaimana proses perundingan berfungsi dan bagaimana hasilnya terbentuk.

Meskipun penelitian tentang negosiasi telah berkembang pesat, masih ada gap penting dalam pemahaman mendalam tentang bagaimana sumber daya, kekuatan, dan hasil negosiasi berinteraksi satu sama lain. Sebagian besar literatur hanya berbicara tentang satu aspek kekuatan, seperti kekuatan informasi, kekuatan posisi, atau kekuatan batna (Alternative Best to a Negotiated Agreement), tetapi mereka mengabaikan cara berbagai sumber daya bekerja sama untuk membentuk kekuatan. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung menekankan hasil negosiasi tanpa menjelaskan dinamika kekuatan yang berubah selama negosiasi (Thompson, 2020). Minimnya analisis integratif mengenai hubungan antara sumber daya, distribusi kekuatan, strategi negosiasi, dan hasil akhir menciptakan gap penelitian yang perlu diisi melalui pendekatan yang lebih holistik dan multidimensional. Artikel ini tidak hanya bertujuan untuk memb

erikan kontribusi teoritis, tetapi juga untuk membuat kerangka analitis yang dapat digunakan untuk memahami hubungan antara kekuatan keseimbangan dan efektivitas negosiasi dalam berbagai konteks kehidupan nyata, seperti hubungan antar individu dan bisnis. Oleh karena itu, diharapkan bahwa artikel ini akan memperkaya literatur yang ada dan memberikan wawasan praktis kepada para negosiator profesional.

## KAJIAN TEORI

### Teori Negosiasi

- **Pengertian Negoisasi**

Negosiasi didefinisikan oleh McShane & Glinow (2010) sebagai suatu proses di mana dua atau lebih pihak berkonflik berusaha untuk mencapai tujuan yang berbeda. Robbins & Judge (2016) menggambarkan negosiasi sebagai suatu proses di mana dua atau lebih pihak bertukar barang atau jasa sambil berusaha mencapai kesepakatan tentang nilai tukar mereka. Sementara Jackman (2005) menggambarkan negosiasi sebagai suatu proses di mana dua pihak berusaha untuk mencapai kesepakatan tentang nilai tukar

- **Faktor Negoisasi**

Faktor Negosiasi Robbins & Judge (2016) membagi 4 faktor yang mempengaruhi seberapa efektif individu dalam melakukan negosiasi, yaitu:

- a) Suasana hati dan Emosi

Suasana hati dan emosi dapat mempengaruhi, proses dan hasil negosiasi, namun juga, tergantung pada konteks situasi, yang dihadapi. Negosiator yang mudah marah dapat memunculkan kesepakatan dengan cepat. Hal terpenting dalam menunjukkan kemarahan dalam negosiasi saat negosiator memiliki kekuatan yang sepadan dengan lawan negosiasi. Apabila kekuatan negosiator lebih lemah, maka kemarahan negosiator tersebut hanya memancing reaksi dari pihak lain. Selain itu, kecemasan juga berdampak pada proses negosiasi. Negosiator yang memiliki kecemasan yang tinggi mengharapkan hasil yang lebih rendah, menanggapi penawaran dengan lebih cepat, dan keluar dari proses negosiasi lebih cepat sehingga mendapatkan hasil yang lebih buruk.

- b) Budaya

Setiap negara, memiliki budaya, yang berbeda, dalam bernegosiasi, sehingga perlu, memperhatikan, aspek budaya. Salah satu strategi yang baik dalam melakukan negosiasi lintas, budaya adalah memilih negosiator yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat menghambat pembelajaran tentang pihak lain.

- c) Jenis kelamin

Pria dan wanita dianggap berbeda dalam negosiasi. Persepsi dan stereotip tentang jenis kelamin memengaruhi hasil negosiasi. Pria dianggap lebih kooperatif dan menyenangkan dalam negosiasi daripada wanita. Pria juga dianggap lebih memperhatikan dan menghargai status, kekuasaan, dan pengakuan, sedangkan wanita lebih cenderung memperhatikan dan memperhatikan orang lain tanpa memperhatikan dirinya sendiri.

Studi Rubin dan Brown (sebagaimana dikutip dalam Ryan & Branscombe, 2013) menunjukkan bahwa meskipun wanita kadang-kadang lebih kooperatif daripada pria, mereka juga dapat lebih kompetitif daripada yang diharapkan. Mereka tampak lebih bergantung pada tindakan negosiator yang berbeda daripada pria.

- d) Kepribadian

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepribadian dan negosiasi tidak kuat, karena setiap orang dapat menjadi negosiator yang baik. Namun biasanya, kepribadian dianggap paling mempengaruhi hasil negosiasi, karena orang yang mudah setuju seringkali merupakan target yang diharapkan dalam proses negosiasi.

- **Negosiasi integratif vs distributif.**

Dalam bukunya yang berjudul "Teknik Lobi dan Negosiasi" (2017), Anna menjelaskan bahwa ada dua model negosiasi:

1. Negosiasi Distributif (Kompetitif), dimana model ini lebih mengutamakan prinsip menang dan kalah diantara kedua belah pihak. Berikut ciri-ciri negosiator distributif:
  - a) Tawaran awal tidak sesuai dengan realita.
  - b) Memiliki kewenangan yang terbatas.
  - c) Memperdayai emosi lawan.
  - d) Pantang menunjukkan kelemahan dan memberikan kelonggaran terhadap lawan.
  - e) Melalaikan batas waktu

Proses negosiasi distributif memiliki posisi setiap pihak yang kuat dan terikat pada tawaran yang telah dibuat, sehingga sulit untuk mencapai kompromi. Negosiasi distributif biasanya terjadi ketika ada sumber daya yang terbatas atau ketika pihak-pihak terlibat memiliki kepentingan yang bertentangan.
2. Negosiasi Integratif (Kooperatif), model ini lebih mengutamakan prinsip menang dan menang diantara kedua belah pihak. Ciri-ciri negosiator integratif antara lain:
  - a) Menempatkan diri sesuai dengan kebutuhan orang lain.
  - b) Jika ada perbedaan, maka titik temu akan dicari.
  - c) Meluruskan kembali setiap perbedaan-perbedaan yang terjadi.

Negosiasi integratif biasanya dilakukan di lingkungan di mana pihak-pihak yang terlibat memiliki kepentingan yang saling bergantung dan saling terkait, dan di mana konflik dapat diselesaikan. Dalam proses ini, pihak-pihak biasanya akan mencari cara yang inovatif dan kreatif untuk mencapai tujuan bersama, seperti membuat nilai tambah bagi semua pihak atau menemukan cara untuk secara seimbang memenuhi kebutuhan semua pihak.

### **Teori Kekuatan (Power)**

Kekuatan dalam negosiasi berkaitan dengan sejauh mana pihak-pihak yang terlibat memiliki sumber daya, posisi, atau pengaruh untuk mempengaruhi hasil negosiasi.

Menurut Jerome T. Barrett (2004) dalam *Negotiation: A Strategic Guide to Success*, kekuatan dalam negosiasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti penguasaan informasi, kontrol atas sumber daya yang diperlukan, atau kemampuan untuk membuat tekanan. Sangat penting untuk memahami dinamika kekuatan ini sebelum memutuskan strategi negosiasi. Pihak yang memiliki posisi yang kuat biasanya memiliki keuntungan, tetapi pihak yang lebih lemah juga dapat menggunakan strategi tertentu untuk menyeimbangkan kekuatan.

Salah satu sumber kekuatan dalam negosiasi adalah posisi atau otoritas yang dimiliki negosiator. Misalnya, manajer perusahaan tingkat tinggi sering kali memiliki lebih banyak kekuasaan daripada karyawan biasa. Posisi ini memberi mereka legitimasi dalam membuat keputusan dan akses lebih besar terhadap informasi dan sumber daya. Namun, posisi tawar seseorang tidak selalu bergantung pada jabatan; memiliki pengetahuan mendalam tentang barang atau jasa yang dinegosiasikan juga dapat meningkatkan posisi mereka. Dalam menentukan siapa yang memiliki pengaruh paling besar terhadap hasil negosiasi, kekuatan negosiasi sangat penting. Kekuatan ini dapat berasal dari berbagai sumber, dan para ahli memiliki perspektif yang berbeda tentang bagaimana kekuatan berfungsi dalam perundingan.

Berikut adalah pendapat beberapa ahli tentang kekuatan dalam negosiasi:

- 1) Roger Fisher dan William Ury (1981) dalam *Getting to Yes* menyarankan bahwa kekuatan dalam negosiasi harus berbasis pada pemahaman terhadap kepentingan,

bukan posisi. Kekuatan yang efektif datang dari kemampuan untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan dan memberikan manfaat kepada semua pihak. Mereka berpendapat bahwa kekuatan dalam negosiasi bukan hanya berdasarkan pada ancaman atau kekuasaan, tetapi lebih kepada kemampuan untuk berbicara tentang kebutuhan dan kepentingan yang lebih mendalam, serta menawarkan solusi kreatif.

- 2) Jerome T. Barrett (2004), dalam bukunya *Negotiation: A Strategic Guide to Success* mengidentifikasi beberapa sumber kekuatan dalam negosiasi, antara lain:
  - a. Kekuatan Posisi. Kekuatan yang berasal dari jabatan, otoritas formal, atau kedudukan seseorang dalam organisasi atau struktur sosial. Contoh: atasan terhadap bawahan, pemerintah terhadap masyarakat, pimpinan proyek terhadap anggota tim.
  - b. Kekuatan Informasi (Information Power) Kekuatan yang muncul dari penguasaan informasi penting dan relevan. Semakin banyak informasi yang dimiliki seorang negosiator (tentang kebutuhan pihak lain, data pasar, risiko, alternatif), semakin kuat posisinya.
  - c. Kekuatan Keahlian (Expert Power) Kekuatan yang lahir dari keahlian, kemampuan teknis, atau kompetensi khusus yang diakui. Pihak lain cenderung percaya dan menghormati pandangan orang yang ahli sehingga memperkuat pengaruh dalam negosiasi.
  - d. Kekuatan Hubungan (Relationship Power) Hubungan baik, kepercayaan, dan reputasi positif dapat menjadi sumber kekuatan. Negosiator yang dipercaya akan lebih mudah mendapatkan konsesi atau kerja sama.
  - e. Kekuatan Penghargaan (Reward Power) Kekuatan untuk memberikan manfaat, imbalan, atau keuntungan kepada pihak lain, sehingga dapat mempengaruhi keputusan mereka. Contoh: bonus, kesempatan kerja, akses ke jaringan tertentu.
  - f. kekuatan Hukuman (Coercive Power) Kekuatan yang berasal dari kemampuan untuk memberikan sanksi, hukuman, atau konsekuensi negatif. Harus digunakan hati-hati karena dapat merusak hubungan jangka panjang.
  - g. Kekuatan Persaingan / Alternatif (BATNA Power) Salah satu sumber kekuatan terpenting: kekuatan alternatif terbaik jika negosiasi gagal (Best Alternative to a Negotiated Agreement — BATNA). Semakin baik alternatif Anda, semakin kuat posisi Anda, karena Anda tidak bergantung pada hasil negosiasi.

### 3. Sumber Daya dalam Negosiasi

Sumber daya dalam negosiasi mencakup berbagai bentuk kekuatan yang dapat memengaruhi efektivitas dan hasil interaksi antara pihak-pihak yang berunding, meliputi kekuatan posisi yang muncul dari jabatan atau otoritas formal, kekuatan informasi yang berasal dari penguasaan data relevan, kekuatan keahlian yang didasarkan pada kompetensi teknis, kekuatan hubungan yang dibangun melalui kepercayaan dan reputasi, serta kekuatan penghargaan maupun hukuman yang memberikan kemampuan memberi insentif atau konsekuensi; selain itu, alternatif terbaik jika negosiasi gagal (BATNA) serta kondisi situasional seperti tekanan waktu atau dinamika lingkungan juga menjadi sumber daya penting yang menentukan daya tawar seorang negosiator, karena semakin kuat sumber daya yang dimiliki, semakin besar kemampuan memengaruhi arah dan hasil negosiasi (Barrett, 2004).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai konsep kekuatan, sumber daya, dan keseimbangan kekuatan dalam negosiasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh dan bersifat naturalistik tentang fenomena sosial yang dikaji (Sugiyono, 2019). Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber pustaka, termasuk buku teks, jurnal nasional, artikel ilmiah, serta laporan penelitian terdahulu yang membahas dinamika kekuatan dan hasil negosiasi. Seluruh literatur dipilih berdasarkan tingkat relevansi, kredibilitas akademik, serta keterkaitan dengan fokus penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi (content analysis), yaitu proses mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan tema-tema utama yang muncul dari berbagai sumber literatur (Krippendorff, 2018). Melalui analisis ini, peneliti mengorganisasi informasi mengenai bentuk-bentuk kekuatan, distribusi sumber daya, serta pengaruh keseimbangan kekuatan terhadap proses dan hasil negosiasi untuk menghasilkan sintesis konseptual yang komprehensif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hubungan antara Kekuatan, Sumber Daya, dan *Power Balance***

#### **Sumber Daya yang Menciptakan Kekuatan**

Sumber daya dalam negosiasi — seperti informasi, waktu, alternatif (*BATNA*), dan posisi formal — adalah fondasi kekuatan karena masing-masing memberikan kemampuan kontrol dan pengaruh terhadap proses dan hasil negosiasi. Informasi memungkinkan negosiator untuk memahami kebutuhan dan batasan pihak lain serta merancang argumen yang lebih persuasif, sehingga memperkuat posisi tawar (Suwandi, Le Xuan, Zidane, Hendri, & Nelson, 2023). Waktu sebagai sumber daya strategis memberi fleksibilitas dalam menekan atau menunda keputusan untuk menciptakan leverage. Alternatif memberi kebebasan dari ketergantungan pada satu kesepakatan, meningkatkan otonomi negosiator. Posisi formal — seperti otoritas organisasi atau posisi struktural — memberikan legitimasi dan otoritas dalam menentukan agenda dan persyaratan. Bersama-sama, sumber daya ini membentuk kerangka kekuatan yang dinamis dan relasional.

#### **Interaksi antara Informasi, Waktu, Alternatif, dan Posisi Formal**

Sumber daya tidak beroperasi secara terpisah, tetapi saling berinteraksi dan memengaruhi *power balance*. Misalnya, negosiator dengan posisi formal tinggi tetapi tanpa informasi lengkap mungkin kalah efektif dibandingkan pihak dengan data kuat dan alternatif menarik. Sebaliknya, informasi yang kaya tetapi tanpa waktu yang cukup mungkin tidak terpakai optimal. Dalam konteks ini, negosiator yang mampu mengelola interaksi antar-sumber daya bisa menggeser keseimbangan kekuatan secara proaktif. Sebagai contoh, dalam studi negosiasi internasional, Pfetsch (2011) menunjukkan bahwa simetri atau asimetri kekuasaan tidak statis, tetapi berubah sepanjang proses negosiasi tergantung pada sumber daya yang digunakan secara strategis. Dengan pendekatan humanistik, kekuatan dipandang sebagai relasi etis: bukan hanya tentang “siapa yang lebih kuat”, tetapi bagaimana pemanfaatan sumber daya dapat dirasakan adil oleh semua pihak.

### **Dampak *Power Balance* terhadap Proses Negosiasi**

#### **Dampak pada Komunikasi, Pengambilan Keputusan, dan Strategi**

Ketika terjadi ketidakseimbangan kekuatan, pihak yang memiliki keunggulan sumber daya, seperti informasi atau posisi formal, cenderung mengontrol proses komunikasi dan agenda negosiasi. Ini dikenal sebagai ketidakseimbangan kekuatan. Mereka mungkin menggunakan

taktik dominasi atau meminta konsesi besar, sementara pihak yang lebih lemah lebih defensif atau lebih sering berkompromi untuk mempertahankan hubungan (Fairuz, 2022). Strategi integratif atau kolaboratif mungkin sulit diadopsi jika pihak kuat tidak melihat kebutuhan untuk berbagi kontrol. Dalam negosiasi manufaktur, misalnya, Suwandi et al. (2023) mencatat bahwa pemahaman perspektif pihak lain dan komunikasi terbuka sangat penting agar negosiasi dapat menguntungkan kedua belah pihak, tetapi kesenjangan kekuatan dapat membatasi implementasi strategi kolaboratif.

### **Efek Psikologis pada Pihak Kuat dan Pihak Lemah**

Secara psikologis, pihak yang berada di posisi lebih kuat sering mengalami peningkatan rasa percaya diri dan kontrol, sementara pihak yang lemah mungkin merasa tidak aman, tertekan, atau kurang berdaya. Ketidakseimbangan ini dapat menekan pihak lemah untuk menyembunyikan kebutuhan sejati, menurunkan kemampuan berpikir strategis, dan cenderung konform terhadap tekanan. Pendekatan humanistik dalam negosiasi menekankan pentingnya pengakuan martabat dan kebutuhan semua pihak — ketika kekuatan tidak dibagi secara etis, hubungan manusiawi dapat rusak dan potensi kerjasama jangka panjang berkurang (Meiyanto & Soedardjo, 2015).

### **Risiko Eksploitasi dan Dominasi**

Eksploitasi terjadi dalam situasi di mana satu pihak memiliki kekuatan yang sangat besar. Pihak yang lebih kuat dapat memaksa syarat yang tidak adil, memonopoli keuntungan, atau mengendalikan pembicaraan hingga mengabaikan kepentingan pihak lain. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan, ketidaksetujuan, atau bahkan keretakan hubungan. Menurut Armando (2019), mengabaikan aspek kemanusiaan dan etika penggunaan kekuasaan dalam negosiasi dapat menyebabkan konflik yang berkelanjutan dalam organisasi atau politik.

### **Dampak *Power Balance* terhadap Hasil Negosiasi**

#### **Hasil yang Cenderung Dicapai oleh Pihak yang Lebih Kuat**

Dalam kebanyakan kasus, pihak yang memiliki kekuatan yang lebih besar—melalui informasi, posisi, atau alternatif—memperoleh hasil yang lebih menguntungkan, baik dalam hal nilai kuantitatif (seperti harga atau volume) maupun struktur kesepakatan (seperti kontrol pasca-negosiasi). Strategi dominasi memungkinkan pihak yang lebih kuat menekan konsesi (Kim, Pinkley, & Fragale, 2005). Hasil sering menguntungkan pihak berkuasa, sementara pihak lemah merasa terpaksa mengorbankan sebagian kepentingan mereka karena ketidakseimbangan kekuatan.

#### **Contoh Kasus dan Temuan Riset tentang *Power Asymmetry***

Pfetsch (2011) menemukan pada skala internasional bahwa hubungan antara simetri atau asimetri kekuatan dalam negosiasi antar-negara sangat bergantung pada bagaimana masing-masing pihak memobilisasi sumber daya mereka. Menurutnya, pihak yang memiliki sumber daya struktural, seperti kapasitas nasional, sering memiliki otoritas untuk menetapkan agenda negosiasi. Fairuz (2022) menunjukkan bahwa di tingkat organisasi nasional, pihak yang memiliki pengaruh struktural atau posisi manajerial cenderung menggunakan strategi yang lebih kompetitif dalam negosiasi korporat dan mendapatkan hasil yang lebih baik, sementara pihak yang lebih lemah harus mengurangi tuntutan untuk mencapai kesepakatan.

#### **Dampak pada Keberlanjutan Hubungan Jangka Panjang**

Jika kesepakatan dicapai dalam kondisi *power imbalance*, keberlanjutan hubungan bisa terancam karena pihak yang merasa dirugikan mungkin kehilangan rasa keadilan dan kedaulatan; hal ini bisa melemahkan komitmen mereka atas kesepakatan tersebut. Negosiasi yang berfokus hanya pada hasil distribusi (win-lose) cenderung menciptakan ketegangan dan

sikap defensif di masa depan (Lewicki, Barry, & Saunders, 2015). Dalam konteks yang lebih humanistik, penting untuk membangun kesepakatan yang menghargai martabat dan otonomi semua pihak agar hubungan dapat dipertahankan secara berkelanjutan (Fairuz, 2022).

### **Strategi Mengatasi Ketidakseimbangan Kekuatan**

#### **Memperkuat BATNA**

Salah satu strategi penting agar pihak yang relatif lemah dapat meningkatkan kekuatannya adalah dengan memperkuat *BATNA*. Dengan memiliki alternatif yang layak — baik dengan membangun relasi baru, mencari mitra alternatif, maupun mempersiapkan opsi cadangan — negosiator dapat mengurangi ketergantungan pada satu mitra dan memperoleh leverage lebih besar.

#### **Mengelola Informasi dan *Framing***

Sangat penting untuk mengelola informasi dengan cara yang bersih, terbuka, dan berfokus pada kepentingan bersama. Dengan *framing* yang tepat, negosiator dapat mengarahkan pandangan pihak lain ke masalah yang paling mendesak dan menekankan pentingnya kerja sama daripada persaingan. Negosiator manusiawi berkomitmen untuk transparansi dan diskusi yang menghormati kepentingan semua pihak dalam praktik integratif (Fairuz, 2022).

#### **Penggunaan Standar Objektif**

Mengadopsi standar objektif seperti data industri, indikator pasar, prinsip etika, atau norma profesional dapat membantu mengurangi dominasi sepihak. Standar ini berfungsi sebagai rujukan netral yang dapat mengikat semua pihak pada kesepakatan yang adil, bukan sekadar hasil yang dipaksakan oleh pihak dengan kekuatan lebih besar.

#### **Membangun Koalisi atau Dukungan**

Negosiator yang merasa lemah dapat mencari dukungan eksternal — misalnya melalui koalisi dengan pihak lain yang memiliki kepentingan serupa atau menggandeng pihak ketiga yang dipercaya — untuk mengoptimalkan posisi tawar. Dalam perspektif humanisme, strategi ini tidak hanya soal kekuatan, tetapi juga membangun solidaritas, saling menghormati, dan kolaborasi untuk mencapai hasil yang etis dan berkelanjutan (Armando, 2019).

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis mengenai hubungan antara kekuatan, sumber daya, dan *power balance* dalam negosiasi, dapat disimpulkan bahwa kekuatan dalam negosiasi bukan hanya ditentukan oleh dominasi struktural, tetapi merupakan hasil interaksi dinamis antara informasi, waktu, alternatif (*BATNA*), dan posisi formal. Sumber daya tersebut membentuk kapasitas seorang negosiator untuk memengaruhi arah dialog dan hasil kesepakatan, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh cara manusiawi dalam menggunakannya. Ketidakseimbangan kekuatan berdampak langsung pada proses negosiasi, di mana pihak yang dominan cenderung mengontrol jalannya komunikasi, strategi, dan pengambilan keputusan, sementara pihak yang lebih lemah sering menghadapi tekanan psikologis dan keterbatasan ruang negosiasi. Kondisi ini membuka potensi eksploitasi atau dominasi apabila tidak dikelola secara etis.

Ketidakseimbangan kekuatan juga menghasilkan konsekuensi terhadap hasil negosiasi. Pihak yang memiliki leverage lebih besar biasanya memperoleh hasil yang lebih menguntungkan, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai studi nasional maupun internasional. Namun, pendekatan semacam ini sering kali tidak mendukung keberlanjutan hubungan jangka panjang, karena pihak yang merasa dirugikan dapat mengembangkan resistensi, kehilangan kepercayaan, atau bahkan menarik diri dari hubungan. Perspektif humanistik menggarisbawahi bahwa negosiasi bukan

sekadar proses pertukaran nilai, tetapi juga interaksi antar-manusia yang memerlukan penghargaan, empati, dan keseimbangan moral.

Untuk mengatasi ketidakseimbangan kekuatan, sejumlah strategi dapat diterapkan, seperti memperkuat *BATNA*, mengelola informasi dan *framing*, menggunakan standar objektif, serta membangun koalisi atau dukungan. Pendekatan ini menekankan bahwa kekuatan tidak hanya perlu dimiliki, tetapi juga harus dijalankan secara bijaksana dan etis agar negosiasi menghasilkan kesepakatan yang adil, berkualitas, dan berkelanjutan. Dengan demikian, negosiasi yang efektif dan manusiawi bukan hanya menyelesaikan perbedaan kepentingan, tetapi juga memperkuat hubungan relasional yang menghargai martabat semua pihak.

## REFERENSI

- Armando, A. (2019). Kontestasi dan negosiasi kepentingan dalam implementasi sistem siaran jaringan televisi di Indonesia. *Jurnal Komunikasi*, 14(1), 41–60. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol14.iss1.art3>
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (New and expanded ed.). Harper Business.
- Fairuz. (2022). Analisis praktik strategi negosiasi integratif dalam perusahaan korporat. *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, –, -. (PDF) [UPI](#)
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799–822.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Meiyanto, S., & Soedardjo. (2015). Negosiasi saat ini: semua menang. *Buletin Psikologi*, 7(2), –. <https://doi.org/10.22146/bpsi.7407> [Jurnal Universitas Gadjah Mada](#)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Pfetsch, F. R. (2011). Power in international negotiations: Symmetry and asymmetry. *Négociations*, 16(2), 39–56. [Cairn+1](#)
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.