

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Account Executive*

Banyak perusahaan iklan besar menyukai sistem kelompok yang terdiri dari beberapa individu yang mewakili keahlian masing-masing dalam melayani kebutuhan klien tertentu, kelompok tersebut dipimpin seorang *account executive* (AE) atau seorang penyelia (*supervisor*). Menurut Morrisan (2010:369), seorang *account executive* adalah divisi yang memiliki tanggung jawab dalam membina relasi yang baik antara rumah produksi dengan kliennya.

Menurut Mogel (2010:29) *account executive* akan memantau kegiatan setiap harinya dengan rekannya untuk memenuhi kebutuhan klien, seringkali bersama *Brand Manager*. Ia melakukan panggilan rutin pada klien untuk mendiskusikan strategi dan media, meninjau kerja kreatif, mengembangkan rancangan ide, dan memantau anggaran.

Selain itu, menurut Pujianto (2002:18), seorang *account executive* harus memiliki keterampilan sebagai berikut:

1. Mempunyai jiwa *showmanship*, menguasai teknik presentasi dan percaya diri.
2. Menjadi orang yang terlibat penuh dalam bidang pemasaran.
3. Memahami materi yang dipresentasikan, mengerjakannya dengan baik dan benar.
4. Memahami dengan jelas bisnis dari klien yang diajak kerjasama

5. Menguasai prinsip PODCC
 - a. *Planning*, merencanakan program
 - b. *Organising*, menggerakkan dan menghimpun
 - c. *Directing*, mengarahkan
 - d. *Coordinating*, melakukan koordinasi
 - e. *Controlling*, melakukan kontrol, mengevaluasi, dan mencari solusi.
6. Memiliki tiga faktor utama yaitu, tepat waktu (*on time*), sesuai dengan arahan (*on brief*), dan sesuai dengan budget yang ada (*on budget*).

Tentunya mereka harus memiliki keahlian dalam bidang mengatur, menganalisa, dan bekerja sama dengan staf kreatif, departemen media, dan staf produksi.

2.2. Negosiasi

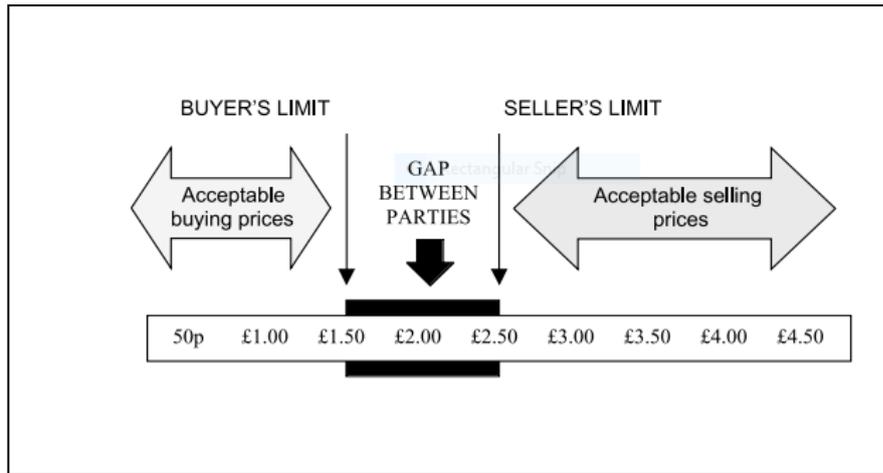
Heron & Vandenabeele (1998:05) menyatakan bahwa negosiasi merupakan sebuah proses komunikasi antar dua belah pihak atau lebih, yang saling memiliki kepentingan yang sama maupun bertentangan dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan bersama. Menurut Hayes (2002:27) negosiasi merupakan proses untuk mendapatkan keputusan bersama, dimana pihak satu dengan pihak lainnya memiliki tujuan dan keinginan yang berbeda, mereka berbicara dengan satu tujuan untuk menyelesaikan perbedaan yang ada.

Menurut Zohar (2015:541), negosiasi berlangsung setiap hari, dengan keadaan sadar atau bawah sadar, dan memiliki tingkatan untuk melakukannya. Semua hal ini, meliputi persiapan, presentasi, dan pembenaran, menggunakan berbagai taktik, dan juga strategi.

Pada intinya tujuan yang dicapai dalam negosiasi adalah menyelaraskan tujuan yang berbeda sehingga menemukan sebuah keputusan dan kesepakatan secara adil sehingga keinginan kedua belah pihak terpenuhi. Sebuah negosiasi efektif, jika negosiasi didasarkan pada sebuah fakta yang akurat dan *factual*, sehingga setiap argumen dan permasalahan tidak terlepas dari fakta yang ada. *Negotiator* yang handal dan *professional* tentunya memiliki cara untuk menemukan beberapa solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi dan terhindar dari adanya *dead lock*.

Hayes (2002:225) menyebutkan bahwa model negosiasi dapat disederhanakan dan digambarkan sebagai berikut:

1. **Target**, seseorang mulai bernegosiasi dengan beberapa ide mengenai tingkatan keuntungan (bisnis) atau tujuan, dan diharapkan agar dapat tercapai.
2. **Limit**, mereka memiliki ide sama seperti *target*, dimana *limit* yang paling rendah atau batas terendah capaian, yang menjadi sebuah patokan minimal agar kesepakatan negosiasi dapat diterima. Penyelesaian dapat dicapai ketika batas minimal capaian dari tiap-tiap pihak cocok satu dengan lainnya.



Gambar 2.1 Settlement not possible

(Hayes,2002)



Gambar 2.2 Overlapping limits offer possibility of settlement

(Hayes,2002)

Bagian hitam pada Gambar 2.1 . menunjukkan tingkat kesenjangan antara batas kedua pihak, sehingga tidak adanya kesepakatan harga dari masing-masing pihak untuk bernegosiasi.

Dalam situasi yang ditunjukkan oleh Gambar 2.2, penyelesaian terjadi karena pembeli siap membayar hingga £ 3 per unit dan pemasok, sedangkan penjual memulai harga mulai dari £ 1,50. Batas yang tumpang tindih (bagian hitam) menawarkan kemungkinan yang dapat diterima kedua belah pihak, sehingga terjadinya *win-win solution*.

2.2.1. Tipe Negosiasi

Zohar (2015:541) mengatakan bahwa ada 4 tipe dalam negosiasi yang sering dihadapi dalam kehidupan sehari-hari, antara lain:

1. *One time Negotiation*

Kejadian tunggal yang belum pernah terjadi sebelumnya, biasa *negosiator* menawarkan keberhasilan maksimum dalam waktu yang minimum, dan mendapat hasil yang dapat diprediksi dimana hanya ada salah satu pihak yang akan menang dan pihak lainnya kalah. Tidak ada harapan untuk kedua belah pihak menjalankan hubungan di masa depan, dan tujuan utama dalam negosiasi ini adalah keberhasilan penyelesaian masalah. Sebagai contoh, negosiasi ini terjadi pada seorang desainer yang tentunya memberikan harga yang berkualitas sesuai dengan keinginannya, tetapi temannya ingin mendapatkan harga yang murah untuk mendapatkan kualitas yang bagus. Disini lah, salah satu pihak akan puas mendapatkan keinginannya, dan ada yang tidak puas dengan apa yang didapat.

2. *Continous Negotiation*

Negosiasi ini memiliki sifat berkelanjutan, biasanya dilakukan dalam hubungan antar mitra, *production house*-klien, dan lainnya. Jenis negosiasi ini ditandai dengan adanya pengalaman kerja sebelumnya antar dua pihak dengan jangka waktu yang cukup lama. Selain itu, negosiasi ini membawa harapan dari masing-masing pihak untuk terlibat penuh dalam hubungan baik kedepannya, memungkinkan mereka mencapai resolusi yang diinginkan karena negosiasi ini bersifat *win-win solution*.

3. *Direct Negotiation*

Negosiasi ini didasarkan pada perilaku satu sama lain, bertemu secara langsung antar pihak-pihak yang terlibat. Dalam negosiasi langsung, para pihak bersifat *non-formal*, dan tidak ada persyaratan yang harus dipenuhi, kecuali pihak lain ingin menetapkan persyaratan atau pedoman. Ketika kita membeli mobil, maka kita telah melakukan negosiasi langsung dengan penjual, atau ketika kita pergi ke pasar.

4. *Indirect Negotiation*

Negosiasi tidak langsung terjadi di hadapan perwakilan atau *mediator*. Semua masalah terletak pada kepentingan pribadi *mediator*, yang mungkin berbeda dari pihak yang mereka wakili. Masalah lainnya adalah kesulitan komunikasi antara *mediator* dan pihak lain. Menurut Pienaar & Spoelstra (1999:13), negosiasi tidak langsung digunakan sebagai *representatif*, mengontrol media, periklanan, dan pihak lain yang menjadi sumber yang membawa pengaruh.

2.2.2. Proses Negosiasi

Heron & Vandenabeele (1998:07) melanjutkan bahwa proses dalam negosiasi, antara lain:

1. Tidak berstruktur dan tidak ada ketua yang memegang jalannya negosiasi, hanya selaku pihak pertama dan pihak kedua.
2. Tidak memiliki aturan yang baku.

3. Setiap pihak saling memperjuangkan kepentingannya masing-masing.
4. Adanya proses secara lisan, mendengarkan, dan observasi.
5. Memiliki satu tujuan yaitu mencapai suatu keputusan bersama.
6. Dalam proses negosiasi setiap pihak yang terkait tidak dibantu oleh pihak ketiga, kecuali negosiasi tidak mencapai satu keputusan yang jelas, maka orang ketiga ditunjuk sebagai seorang *consiliator* / penengah untuk membantu meluruskan proses negosiasi.
7. Negosiasi tidak selalu diakhiri dengan sebuah kesepakatan bersama; ketidaksepakatan bisa saja terjadi dan disepakati oleh dua belah pihak.

2.2.3. Aspek Pendukung

Proses di atas tentunya harus memiliki riset dan juga bukti yang jelas agar membentuk sebuah kesepakatan bersama, disini lah pengumpulan informasi diperlukan. Untuk memperkuat point ke 4 dalam proses negosiasi di atas, Baker & McKenzie (2007:69) menjelaskan adanya 4 aspek yang mendukung dalam proses negosiasi agar dapat menghasilkan keputusan bersama, antara lain:

1. Dialog yang mendukung (*Encouraging Dialogue*)

Berikan pihak lain untuk berbicara terlebih dahulu, terutama jika mereka secara *emosional* atau *emphatic*, menyatakan sebuah posisi, secara tidak langsung pihak lain memberikan informasi yang berharga tentang dimana kepentingan mereka benar-benar terletak, sehingga kedua belah pihak tidak langsung menyelak satu sama lain.

Menurut Baker & McKenzie, bila pihak lain sudah memberikan informasi dan mencapai sebuah negosiasi, maka kita bisa memberikan pertanyaan yang ditujukan untuk menunjukkan pemahaman informasi dari pihak lain, untuk memfokuskan negosiasi. Ajukan pertanyaan terbuka, agar kita kaya akan informasi, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

2. Mendengar secara Aktif (*Active Listening*)

Fokus ketika pihak lain berbicara, tentunya salah satu hal yang penting untuk melakukan negosiasi. Setelah kita mendengarkan apa yang mereka inginkan, lalu kita respon secara netral, melihat dari dua sudut pandang. Gunakan gerak tubuh untuk menarik perhatian, seperti mencondongkan tubuh ke pembicara, mengangguk dan sesekali mengekspresikan bahwa anda paham akan informasi dari pihak lain.

Menurut Heron & Vandenabeele (1998:07), melalui persuasi atau bujukan, kita bisa mendorong atau meyakinkan pihak lain untuk menerima hal-hal yang kita inginkan agar dapat diterima. Selain itu kompromi yang membangun juga bisa membantu menyesuaikan posisi kita untuk menerima tanggapan atas kurangnya keinginan pihak lain terhadap usulan kita. Dengan cara inilah pihak lain dapat memberikan kita perhatian yang lebih dalam melakukan negosiasi.

3. Kontak Mata (*Eye Contact*)

Kontak mata merupakan salah satu aspek yang sangat diperlukan ketika melakukan negosiasi. Kontak mata menjadi hal yang penting untuk menunjukkan bahwa seseorang benar-benar ingin menyampaikan sesuatu,

tidak hanya melalui perkataan. Kontak mata bisa menunjukkan minat atau kebosanan atau bahkan ketidakjujuran. Menurut Patel (2014:92) tatapan langsung dari pembicara menunjukkan keterbukaan, pandangan kebawah umumnya terkait dengan kesederhaan, mata yang terangkat keatas menunjukkan kebosanan atau kelelahan.

Peneliti telah menemukan bahwa area wajah tertentu menunjukkan keadaan emosi lebih baik dibanding yang lain. Sebagai contoh, area mata menunjukkan rasa senang, sedih, dan juga terkejut, bagian bawah dari muka dapat menunjukkan rasa bahagia dan terkejut, dan bagian alis beserta dahi dapat menunjukkan rasa kekesalan.

Menurut Baker & McKenzie (2007:69), kontak mata dengan pihak lain harus dipertahakan karena hal ini menunjukkan bahwa anda berusaha untuk diperhatikan dan didengarkan. Tentunya tidak semua budaya di setiap negara, memiliki persepsi bahwa kontak mata menjadi salah satu media mengirim pesan.

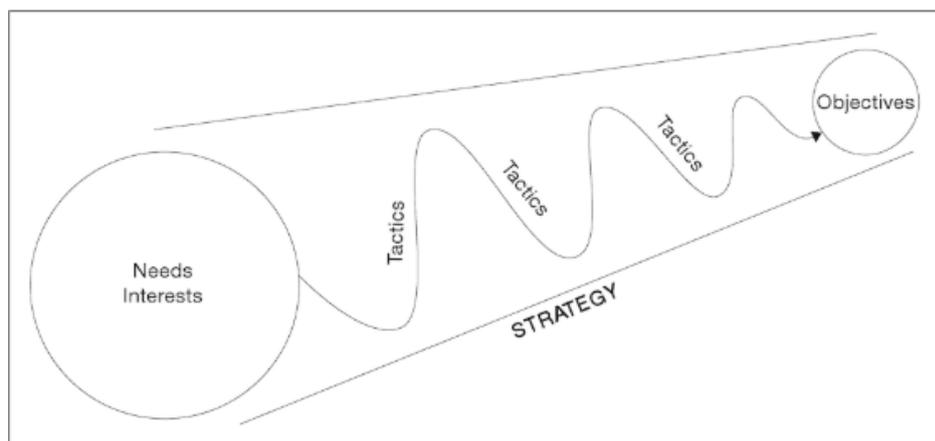
4. Diam (*Using Silence*)

Dalam komunikasi lisan, diam berperan penting dalam sebuah komunikasi. Diam tidak berarti sesuatu yang buruk, tapi diam bisa memberikan sinyal dalam komunikasi. Secara positif maka diam berarti penerimaan atau persetujuan, dan secara negatif berarti ketidakpedulian, apatis, atau bahkan kemarahan.

2.2.4. Strategi Negosiasi

Agar proses negosiasi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, tentunya kita harus memikirkan juga strategi yang tepat karena sangat berpengaruh. Keterampilan *negosiator* sangat diperlukan untuk menyusun sebuah strategi yang jitu, membaca situasi merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Saner (2012:110) memberi pembeda antara taktik dan strategi, dimana strategi merupakan garis pedoman dalam sebuah negosiasi, yang mengarahkan keinginan (*interest*) sampai kebutuhan untuk mewujudkan tujuan itu sendiri (*objective*). Taktik muncul setelah adanya strategi, taktik menyempurnakan strategi dengan sebuah aksi. Jika strategi adalah sebuah ide atau gagasan pemikiran, maka taktik adalah sebuah formula.

Taktik tidak tertuju langsung pada sebuah tujuan (*objective*), melainkan beorientasi pada strategi. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai strategi dan taktik, berikut skema konteks dalam negosiasi:



Gambar 2.3 *Strategic context of negotiations*
(Saner,2012)

Hayes (2002:230) mengatakan bahwa ada tiga hirarki dalam negosiasi, meliputi perilaku (*behaviours*), taktik (*tactic*), dan strategi (*strategy*). Disini strategi ada di posisi tertinggi dalam hirarki dan mencerminkan pendekatan atau gaya keseluruhan *negosiator*.

1. Strategi

Berikut ini merupakan hubungan antara dua orientasi motivasi (kerjasama-kompetisi), yang memperkirakan sebuah strategi yang dipilih oleh *negosiator*. Pilihan sebuah strategi dapat menentukan bagaimana ia berperilaku dan taktik yang mereka gunakan.

Hayes (2002:231) memaparkan lima orientasi motivasi tersebut, antara lain:

1. Kompetitif (*competitive negotiator*)

Hayes mengungkapkan bahwa mereka yang termotivasi untuk memperoleh keuntungan penuh hanya untuk dirinya sendiri, membiarkan beban / kerugian dialami oleh pihak lain (*win-lose*). *Negosiator* yang menjalankan strategi ini akan menyulut pertengkaran dan membuat bujukan agar pihak lain menyerah.

2. Akomodatif (*accommodative negotiator*)

Tugas utama seorang *negosiator* adalah menjamin bahwa pihak lain mendapatkan keuntungan yang lebih, meskipun tindakan yang

dilakukan perlu mengorbankan diri sendiri. *Negotiator* kemudian tertarik untuk menyerah (*conceding*).

3. Kolaboratif (*collaborative negotiator*)

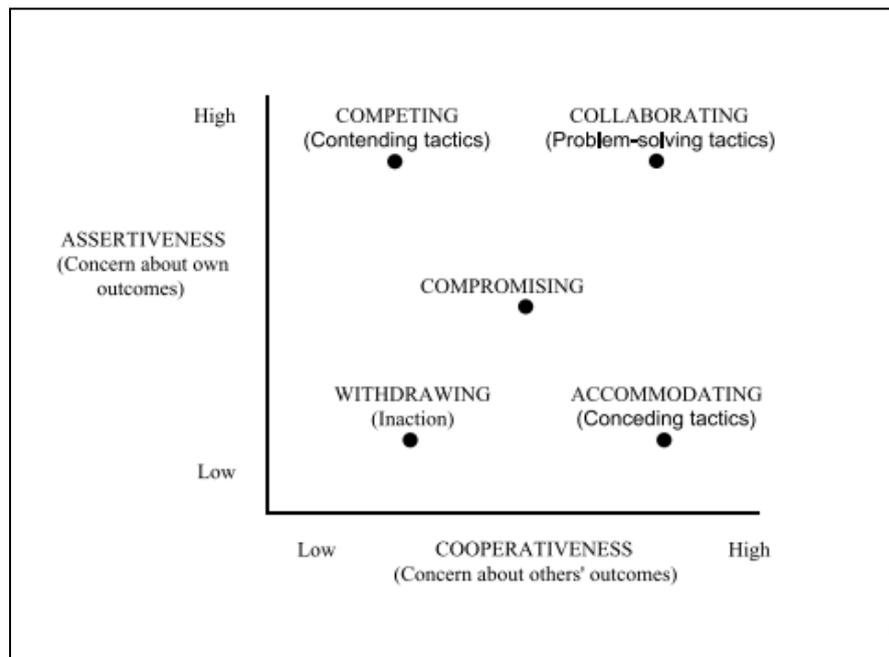
Negotiator akan termotivasi untuk memperoleh keuntungan yang besar dari dua pihak (*win-win*). *Negotiator* biasanya menggunakan taktik pemecahan masalah (*problem solving*), dan mendengarkan pihak lain secara empati (*emphatic listening*).

4. Non-Aktif (*inactive negotiator*)

Negotiator mengabaikan keuntungan sendiri maupun keuntungan pihak lain, untuk menghindari upaya untuk mengatasi sebuah perbedaan dalam hasil yang diinginkan sehingga keduanya sama-sama kalah (*lose-lose*).

5. Kompromi (*compromising negotiator*)

Negotiator yang menerapkan strategi ini akan termotivasi untuk mencari sebuah tingkat kepuasan untuk keuntungan bersama (daripada hasil maksimum) dengan mencoba memisahkan adanya perbedaan atas pencapaian masing-masing.



Gambar 2.4 *Model of Orientation Motivation*
(Hayes, 2002)

Selain lima faktor diatas, Hayes (2002) mengatakan bahwa terdapat faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *negosiator* dalam memilih sebuah strategi negosiasi, yakni:

1. Adanya kelanjutan sebuah interaksi (*continuity of the interaction*)

Terkadang negosiasi terjadi dalam sekali peristiwa saja (*one-off episodes*), dan apa pun yang terjadi antara dua belah pihak tidak ada konsekuensi jangka panjang. Namun, beberapa tuntutan/keinginan pihak lain dalam negosiasi akan menciptakan rasa utang budi (*sense of indebtedness*) yang dapat memberi pengaruh yang menguntungkan sebagai bentuk pendekatan terhadap negosiasi di masa akan datang.

2. Budaya lokal (*local culture*)

Budaya memberikan sebuah konteks dalam negosiasi, bahwa dalam bingkai kerja (framework), sebuah institusi budaya dipengaruhi oleh norma dan nilai.

3. Taruhan (*stakes*)

Strategi negosiasi secara kompetisi dan kolaborasi akan menghabiskan banyak waktu dan energi dibanding penggunaan strategi lainnya. Dengan demikian, kecilnya taruhan akan membuat pihak lain enggan untuk menginvestasikan waktu dan energy mereka dalam bernegosiasi, dan cenderung mereka lebih fokus terhadap isu-isu yang mereka anggap lebih penting.

4. Atribusi dengan maksud pihak lain (*attribution of others' intent*)

Adanya perbedaan yang kuat terhadap penerapan cara *negosiator* mengartikan niat/maksud dari pihak lain. Cenderung yang biasanya terjadi adalah melihat seorang *negosiator* sebagai orang yang dapat diajak kerjasama dan melihat pihak lain sebagai *competitor*.

Kecendrungan melihat dan menilai pihak lain sebagai *competitor*, akan meningkatkan pandangan seorang *negosiator* untuk mempertahankan kepentingannya. Oleh karena itu, strategi kolaborasi perlu untuk digunakan, agar ada tingkat kepercayaan (*level of trust*) dapat diterima oleh pihak lainnya.

5. Persepsi terhadap kekuatan keseimbangan (*perceived balance of power*)

Seorang *negosiator* akan sangat merasa enggan untuk menjalankan strategi kompetitif ini, karena ketika pihak lain lebih kuat dan unggul dari dirinya, ia akan mundur.

Saat proses negosiasi berlangsung, *negosiator* perlu menganalisa proses negosiasi ketika sedang berlangsung, dan memperhatikan keadaan sekitar, demi memperoleh sebuah hasil yang terbaik. Salah satunya contoh yaitu, pihak lain akan memulai negosiasi dengan menggunakan pendekatan kolaborasi.

Saat proses tersebut telah berlangsung, pihak lawan tentu akan menggunakan strategi kompetitif, maka *negosiator* harus gerak cepat dalam mengatur strategi dengan menggunakan taktif menantang. Oleh karena itu, pihak-pihak yang menggunakan strategi kompetitif akan menyadari bahwa mereka memiliki kekuatan lawan yang sama (*equal power*). Sehingga pihak lawan mencapai penyelesaian dengan cara seperti berkompromi atau bekerja sama untuk mencapai *win-win solution*.

2. Taktik

Taktik adalah sebuah bentuk perilaku yang terstruktur dan secara urut dengan berbagai cara untuk membantu seorang *negosiator* mencapai tujuan yang diinginkan. Memilih taktik tentu sangat berpengaruh oleh pilihan strategi,

misalnya jika *negosiator* menjalankan daya saing strategi, mereka cenderung akan menjalankan taktik bersaing untuk meyakinkan pihak lain untuk mencapai kesepakatan yaitu menyerah.

Dalam bukunya yang berjudul “*Interpersonal Skill at Work*”, John Hayes (2002:244-248) memaparkan bahwa taktik dibagi menjadi empat bahasan yaitu, bersaing (*contending*), tidak bersaing (*non-contending*), fleksibel (*flexible*), dan kompleks (*complex*). Berikut pemaparan jelas dari empat pembahasan tersebut, antara lain:

1. Bersaing (*contending*)

Kategori pertama ini mencakup taktik negosiasi yang dirancang untuk membantu seorang *negosiator* mendorong pihak lawan untuk menerima tuntutan dari *negosiator*. Mereka cenderung menekankan *negosiator* lainnya dengan membujuk yang lain untuk menyerah.

Sebagai contoh:

1. Menjelaskan *issue*

Taktik ini bertujuan untuk memaksa agenda sepihak atas pihak lain, untuk menjelaskan masalah yang dapat didiskusikan atau dinegosiasikan. Perilaku yang terlihat dominan dalam taktik ini yaitu memberikan informasi kepada pihak lain, dan memberitahu bahwa pentingnya isu-isu tersebut bagi diri sendiri atau pihaknya.

2. Menunjukkan ketegasan dalam komitmen

Taktik ini membuat seseorang yakin bahwa mereka selaku *negosiator* memiliki pendirian yang teguh, dan tidak mudah mengalah. Taktik ini hanya bisa digunakan apabila pihak lain sudah mulai menyerah dalam mencapai kesepakatan. Perilaku yang ditunjukkan dari taktik ini yaitu memberikan informasi, dan menunjukkan kekuatan seorang *negosiator* yang jarang memberikan.

3. Memberikan tekanan waktu

Taktik ini digunakan oleh seorang *negosiator* untuk meyakinkan atau membujuk pihak lain untuk menyerah, dengan memberikan beberapa pertimbangan akan biaya yang mahal atau resiko tinggi ketika melanjutkan negosiasi.

4. Menurunkan ekspektasi pihak lain terkait suatu perjanjian

Taktik ini sering digunakan untuk menghasut pihak lawan untuk menyerah, dengan pertimbangan bahwa biaya yang nanti dikeluarkan akan lebih mahal daripada yang dipikirkan pihak lawan, sehingga adanya kerugian yang terjadi.

5. Mengurangi perlawanan yang dilakukan oleh pihak lain dalam menghasilkan sebuah konsesi

Taktik yang dibentuk untuk meningkatkan keinginan pihak lawan agar menyerah dengan menerapkan perilaku yang menantang.

2. Tidak Bersaing (*non-contending*)

Menurut Hayes (2002:250) taktik ini biasanya digunakan saat niat *negosiator* yaitu mencari perjanjian yang saling menguntungkan atau memastikan bahwa persyaratan pihak lain terlaksana.

Tipe taktik ini membuat agenda bersama membahas suatu isu yang dapat dinegosiasikan, adanya pertukaran pemikiran dan pandangan sebagai bagian dari proses negosiasi. Taktik ini dikategorikan sebagai bagian yang digunakan dalam strategi kolaborasi.

3. Fleksibel (*flexible*)

Ada beberapa taktik yang dapat digunakan untuk mendukung beberapa strategi seperti kompetisi, kompromi, kolaborasi, dan akomodasi. Salah satunya adalah meningkatkan hubungan dengan pihak lain, dan keinginan untuk membantu pihak lain, bergantung pada pihak lain, serta memihak orang-orang yang kita sukai. Dengan adanya situasi seperti ini, maka seorang *negosiator* yang memiliki skill (*skillfull*) akan berusaha untuk membuat orang lain menyukai dirinya, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan sampai akhirnya mendapat bantuan.

Taktik ini digunakan untuk memanipulasi dan mencurangi pihak lain untuk mendapatkan keuntungan besar untuk pribadi, dan dapat digunakan untuk tujuan yang baik guna membangun kepercayaan dan menyelesaikan adanya perbedaan pendapat.

4. Kompleks (*complex*)

Referensi dibuat berdasarkan bagaimana para pihak dapat memodifikasi strategi mereka saat negosiasi berlangsung. Misalnya, mereka mungkin beralih dari sifat bersaing (menggunakan taktik bersaing) ke berkolaborasi (menggunakan taktik pemecahan masalah). Keuntungan dari strategi ini dapat menjadi jelas ketika negosiasi berlangsung atau mungkin telah direncanakan sebelumnya untuk mendapatkan keuntungan taktis.

3. Perilaku (*behavior*)

Perilaku adalah sebuah keahlian utama dalam bernegosiasi, dikarenakan perilaku akan dibentuk dalam sebuah susunan yang didasarkan atas taktik dan strategi negosiasi. Menurut Hayes (2002:241-244) bentuk-bentuk sebuah perilaku dalam bernegosiasi adalah, sebagai berikut:

1. Mengirim informasi penting kepada pihak lain (*information sending*)
2. Mencari informasi tentang pihak lawan (*information seeking*)
3. Mencari pemenuhan (*compliance seeking*)
4. Membuat sebuah penawaran (*biding*)
5. Menghasilkan sesuatu agar berguna (*yielding*)
6. Menghasilkan sebuah ide (*idea generating*)
7. Menerapkan sistem sanksi (*sanctioning*)
8. Argumentasi (*argumentation*)

2.3. MoU (*Momemandum of Understanding*)

MOU atau yang biasa disebut dengan *Memorandum of Understanding*, memiliki arti yang berbeda pada setiap kata. Menurut Burhanuddin dalam bukunya yang berjudul “Pedoman Penyusunan *Memorandum of Understanding (MOU)*”, menyatakan bahwa *memorandum* didefinisikan sebagai sebuah ringkasan tertulis yang membedakan persyaratan suatu kesepakatan atau transaksi.

Memorandum bisa berarti sebuah surat peringatan tak resmi yang menjadi media komunikasi berisikan saran, arahan, dan penerangan, sedangkan *Understanding* yang terkait dengan *MoU* adalah hasil kesepakatan yang berasal dari persyaratan dari suatu perjanjian baik secara tertulis maupun lisan (2013:07).

Menurut Burhanuddin, pada hakikatnya *MoU* sendiri juga tidak memiliki regulasi khusus yang mengatur, namun sebagai bentuk kerja sama, hukum dari perjanjian ini dilakukan atas asas kebebasan. Memberi kesepakatan kepada pihak yang terkait untuk membuat kesepakatan yang disetujui dalam bentuk nota kesepahaman / *MoU*. Kebebasan yang dimaksud tidaklah bersifat mutlak, tapi terikat dengan norma hukum itu sendiri (2013:08).

Dengan arti, kesepakatan *MoU* hanya dapat dibuat oleh para pihak yang terkait dengan kepentingan tersebut selama tidak bertentangan dengan syarat perjanjian itu sendiri.

2.3.1. Karakteristik MoU

Memorandum of Understanding, memiliki karakteristik yang berbeda dengan kontrak perjanjian pada umumnya. Dengan adanya perbedaan inilah yang

menjadikan *MoU* sebagai pilihan masing-masing pihak untuk melakukan kerja sama. Berikut ini adalah beberapa karakteristik yang sudah melekat pada *MoU*, yaitu :

1. Berisi tentang pernyataan kesediaan untuk bekerja sama;
2. Bersifat pendahuluan yang akan diikuti oleh perjanjian lain lebih detail;
3. Pada umumnya isinya ringkas dan jelas, bahkan hanya memuat satu halaman;
4. *MoU* berisi hal-hal pokok yang bersifat umum, sebagai ungkapan kesediaan untuk bekerja sama;
5. Tidak ada kewajiban yang bersifat memaksa sebuah pihak untuk membuat suatu perjanjian yang lebih detail;
6. Bersifat sementara, sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, apabila tidak ditindaklanjuti dalam bentuk perjanjian, maka *MoU* akan batal dengan sendirinya. Bila dikehendaki, masa berlaku *MoU* dapat diperpanjang.
7. Tidak menekankan pada sanksi hukum kepada masing-masing pihak;
8. *MoU* biasanya dibuat dalam bentuk perjanjian di bawah tangan.

2.3.2. Langkah Persiapan Penyusunan MoU

Menurut Burhanuddin (2013:17-23), sebelum melakukan penyusunan draf *MoU* tentunya masing-masing pihak melakukan langkah-langkah persiapan. Dengan adanya persiapan sebaik mungkin, tentu tujuan penyusunan *MoU* dari masing-

masing pihak pihak tersebut akan mudah dicapai. Berikut adalah beberapa hal yang perlu diketahui terkait persiapan *MoU*, yakni:

1. Memilih Mitra *MoU*

Pihak yang akan mengadakan *MoU* tentu telah mengetahui tujuan/kebutuhan apa yang ingin dicapai. Untuk mendukung terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka seseorang yang bertindak hukum harus menentukan siapa pihak yang akan dijadikan mitra. Salah dalam memilih akan berdampak negatif terhadap kualitas / kuantitas tujuan yang akan dicapai. Artinya, kesalahan menentukan mitra kerja sama dapat mengakibatkan kerugian.

2. Menentukan Akad sesuai Tujuan *MoU*

Kerja sama dapat dilakukan pada semua bidang kehidupan yang dapat mendatangkan manfaat kebaikan. Rentang waktu memiliki sifat langsung dan ada yang bersifat jangka panjang, hingga rentang waktu tertentu (*long term agreement*).

Namun perlu diketahui, bahwa bentuk kerja sama apa pun, akan selalu memerlukan akad-akad sebagai landasan perjanjian/perikatan. Penerapan perjanjian ini ditentukan berdasarkan tujuan yang akan dicapai. Sebagai contoh, jika suatu negara ingin menjalin kerja sama perdagangan *export/import*, tentunya yang menjadi landasan perjanjian adalah hukum jual beli yang berlaku secara internasional.

3. Merumuskan Isi / Materi *MoU* dalam Bentuk Pasal

Untuk menumbuhkan kepercayaan dari pihak lain yang akan kita jadikan sebagai mitra kerja sama, langkah baiknya ketika menyusun bagian isi *MoU*, harus dibentuk seoptimal mungkin. Rancangan draf *MoU* bisa muncul dari salah satu pihak maupun kedua belah pihak. Bila usulan draf datang dari salah satu pihak, maka pastikan bahwa draf itu tidak bersifat baku, sehingga memungkinkan kita untuk memperbaiki sesuai dengan kesepakatan dengan pihak lain.

Tujuan dari adanya revisi adalah untuk memastikan bahwa bagian isi *MoU*, dapat menguntungkan kedua belah pihak. Apabila usulan draf *MoU* datang dari kedua pihak, maka keinginan kedua pihak harus diakomodasi dalam bentuk isi *MoU*, dengan syarat selama usulan draf tersebut memberikan kebaikan bersama.

4. Persiapan Pelaksanaan *MoU*

Menurut ketentuan hukum, pelaksanaan *MoU* harus mengacu pada pernyataan masing-masing pihak terkait pada bagian isi, dimana bukan kehendak batiniah. Artinya, bahwa bagian isi *MoU* itu harus ditunaikan. Tujuan utama adanya pelaksanaan *MoU*, mengacu pada kehendak agar tercipta kepastian hukum.

2.4. Client Brief

Brief / laporan singkat merupakan salah satu bagian terpenting dari informasi dari client untuk sebuah *agency*. *Brief* yang dikomunikasikan dengan jelas memberikan poin dari sebuah referensi yang disetujui antara klien dan agensi. Semakin bagus sebuah *brief*, dan semakin akurat hasilnya, maka uang dan waktu yang dikeluarkan tidak akan sia-sia untuk klien dan agensi (Mackay, 2005: 58).

Menurut Hackley (2005:94) *client brief* membutuhkan banyak waktu pengerjaan oleh agensi, karena klien tidak memiliki alasan yang jelas untuk mengkomunikasikannya. Seringkali semua bergantung pada agensi untuk meneliti *client brief*, memahami sifat bisnis, pasar, dan merk.

2.5. Minutes of Meeting

Menurut Guttman (2006:01-03) dalam bukunya yang berjudul “*Taking Minutes of Meetings*” *Minutes* adalah kunci dari sebuah kesuksesan dalam sebuah meeting. *Minutes* juga merupakan sebuah catatan dari sebuah *meeting* dan bukti dari pengerjaan. Kunci dari membuat minutes itu sendiri adalah keahlian dalam mendengarkan ujaran dari orang, menyerap pembicaraan tersebut, mengevaluasi penyampaian dan mengidentifikasi maksud pembicara dari sudut pandang nya.

Meeting adalah sebuah kegiatan yang melibatkan sekumpulan orang untuk berkumpul, berdiskusi dan menentukan suatu tujuan. Menurut Baker (2010:14-15) membuat sebuah *meeting*, tentunya harus ada sebuah objektif/tujuan. Tujuan dari *meeting* itu sendiri sangat bervariasi, bisa digunakan sebagai sarana untuk

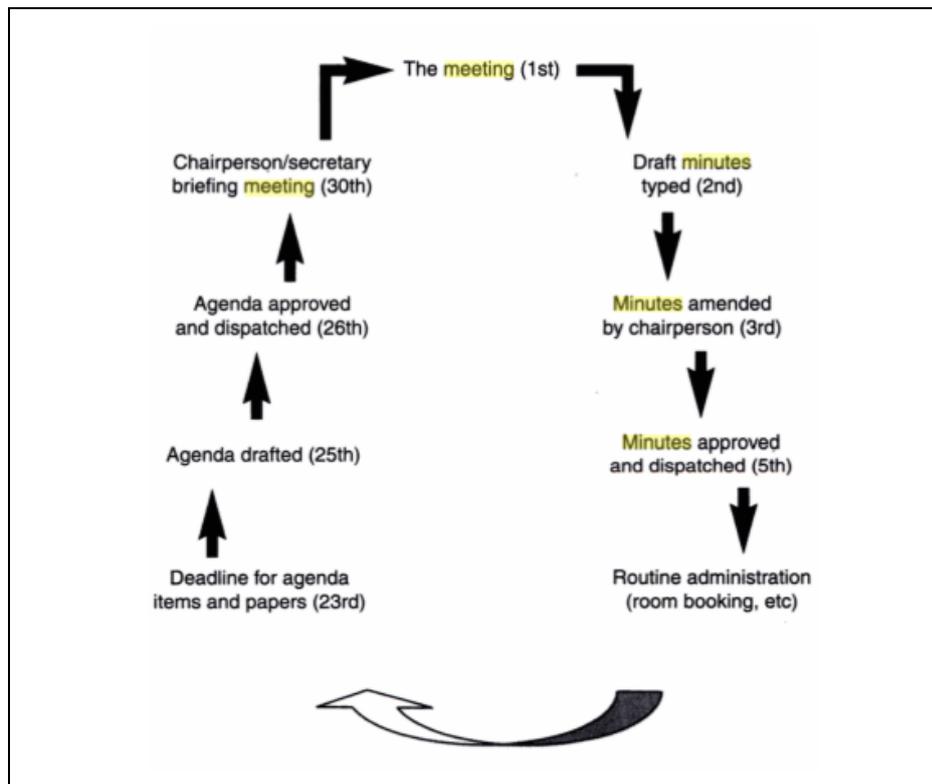
bertukar pikiran, diskusi, dan bertukar informasi, disinilah kerja sama tim dibutuhkan. Berikut beberapa tujuan dari *meetings*, yakni:

1. Bekerja secara berkelompok dengan menganalisa dan menyelesaikan masalah;
2. Memberikan sudut pandang baru untuk mencapai tujuan dengan solusi yang memungkinkan;
3. Sarana memberikan *moral support*;
4. Merencanakan masa depan sebuah projek atau *company*;
5. Membuat keputusan dan penyetujuan;
6. Meningkatkan kepercayaan dan apresiasi dari orang-orang. Mudah untuk menjadi mengkritik seseorang dan bagaimana kinerja mereka.

2.5.1. Cycle of Meeting

Menurut Guttman (2006:07-08) dalam sebuah *meeting* tentunya memiliki susunan/urutan dalam menjalankannya, untuk beberapa orang, susunan dalam *meeting* akan terlihat pada *deadlines*, jika:

1. Tidak suka menulis menggunakan *minutes*, semua berujung pada tunda-menunda.
2. Jika *minutes* tidak diedarkan dengan cepat, maka *meetings* hanya membuang waktu, akan menjadi lama dalam pengerjaan.
3. Akan terlihat tidak efisien jika *minutes* tidak beredar sampai *meeting* selanjutnya.



Gambar 2.5 *Cycle of Meeting*
(Guttman,2006)

Tentunya dengan urutan susunan yang begitu panjang, kita harus ada beberapa kunci utama agar *meeting* bisa berjalan dengan baik dan sukses. Menurut Baker (2010:17) berikut elemen penting dalam sebuah *meeting*:

1. *Meetings* harus disusun dengan rapi, relevan dan juga jelas;
2. Peserta harus memperhatikan, mendengarkan peserta lainnya;
3. Peserta *meeting* harus memiliki sikap yang baik, berlaku terutama kepada *minutes taker*;
4. Tidak diperkenankan menggunakan telepon genggam, dengan keadaan sedang *meeting* sangat tidak diperbolehkan. Karena hal ini sangatlah

penting, bayangkan saja jika peserta lainnya sedang menjelaskan di depan, kemudian bunyi telepon membuat beberapa peserta harus keluar dari *meeting* tersebut untuk mengangkatnya. Kegiatan tersebut yang membuat orang yang menjelaskan merasa tidak dihargai;

5. Ketua yang bagus.

Oleh karena itu, *meeting* dan *minutes* sangat berhubungan erat agar tidak terjadi kesalahan antara pihak satu selaku klien dan pihak dua selaku agensi. Kejelasan dalam menelaah semua perkataan dari pihak klien tentunya sangat perlu, karena semua keinginan dari klien akan direalisasikan nantinya oleh agensi. Oleh karena itu *minutes* tidak harus jeli, dan juga selalu memastikan, apakah semua keinginan klien sudah terpenuhi.

2.6. Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Menurut Fahmi (2011:02) risiko diartikan sebagai suatu kondisi dimana ketidakpastian suatu keadaan pasti akan terjadi di masa depan dengan beberapa keputusan yang diambil berdasarkan pada berbagai pertimbangan saat ini.

Menurut Fahmi (2011:02), manajemen risiko merupakan suatu ilmu yang membahas cara sebuah organisasi dapat menerapkan ukuran atau standar dalam memetakan suatu permasalahan yang ada dengan memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan beberapa pendekatan manajemen yang komprehensif dan sistematis.

Hal ini sangat penting untuk kelangsungan produksi, seorang *account executive* akan memikirkan berapa banyak *budget* yang akan dikeluarkan di sebuah produksi, dan mengajukannya kepada klien. Dalam pengajuannya, belum tentu semua biaya akan dibayarkan oleh klien, disini lah tugas *account executive* untuk memikirkan resiko yang terjadi dalam proses produksi.

Menurut Hoyt dan Liebenberg (2017:02) manajemen risiko merupakan sebuah bagian dari suatu strategi bisnis secara keseluruhan, hal ini bertujuan untuk melindungi dan meningkatkan nilai pemegang saham.

Tentunya biaya yang telah diajukan tidak akan dibantu sepenuhnya oleh klien, karena klien juga memiliki hal untuk melindungi keuangan mereka dengan memberikan sebagian atau sepenuhnya biaya tergantung bagaimana hasil negosiasi kedua belah pihak.

2.6.1. Manfaat Manajemen Risiko (*Risk*)

Menurut Fahmi (2011:03) dengan adanya manajemen risiko di sebuah perusahaan, maka akan ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh, yaitu:

1. Sebuah perusahaan akan memiliki patokan ukuran yang kuat dalam berpijak dalam mengambil setiap keputusan yang ada, sehingga para manajer akan bisa lebih berhati-hati dan menempatkan ukuran-ukuran ini dalam berbagai keputusan.
2. Akan mampu memberikan arahan bagi sebuah perusahaan dalam melihat pengaruh yang mungkin akan timbul, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Mendorong para manajer dalam mengambil sebuah keputusan untuk menghindari adanya risiko dan menghindari adanya pengaruh terjadinya kerugian khususnya pada kerugian dari segi finansial.
4. Memungkinkan suatu perusahaan mendapatkan sebuah risiko kerugian yang kecil.
5. Dengan dibentuknya konsep manajemen risiko (*risk management concept*) yang telah dirancang secara detail, maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan (*sustainable*).

Dari beberapa manfaat diatas, manajemen risiko tentunya penting sekali untuk proses seorang *account executive*, menghindari risiko yang terjadi saat terjadi di lapangan. Dengan kata lain, *account executive* harus sigap dalam menghadapi adanya risiko, jika pengajuan tidak sesuai dengan ekpektasi, maka keputusan *account executive* untuk menanggung sisa biaya yang kurang dengan cara apapun.