



Strategi Mengatasi Deadlock Dalam Negosiasi

Fahrul Ramadana¹, Aathifah Sabiya², Muhammad Abdi Fahri³, Devi Surya Aritonang⁴,
Adinda Puspita Sari⁵, Wilchan Robain⁶

Universitas Pembangunan Pancabudi, Indonesia

Author: Fahrul Ramadana, E-Mail: fahrulramadana17@gmail.com

Published: Nopember, 2025

ABSTRAK

Deadlock dalam negosiasi merupakan kondisi ketika proses perundingan mengalami kebuntuan akibat perbedaan posisi, kurangnya komunikasi, serta ketidakmampuan para pihak menemukan kepentingan bersama. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor penyebab deadlock serta mengidentifikasi strategi yang efektif untuk mengatasinya melalui pendekatan yuridis normatif dan studi kepustakaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa deadlock umumnya dipicu oleh kekakuan posisi, salah persepsi, bias kognitif, tekanan emosional, serta minimnya alternatif solusi. Berbagai strategi seperti reframing, penggunaan standar objektif, penerapan BATNA, teknik caucus, serta keterlibatan pihak ketiga (mediasi) terbukti mampu membuka kembali ruang dialog dan mengembalikan proses negosiasi ke arah yang konstruktif. Penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan memahami kepentingan dasar, mengelola emosi, dan membangun komunikasi kolaboratif merupakan aspek kunci dalam mencegah dan mengatasi deadlock secara efektif.

Kata kunci: negosiasi, deadlock, strategi penyelesaian, komunikasi, mediasi.

ABSTRACT

Deadlock in negotiation refers to a condition in which the bargaining process reaches a complete standstill due to positional rigidity, communication failures, and the inability of parties to identify shared interests. This study aims to analyze the primary causes of deadlock and examine effective strategies to overcome it using a normative juridical approach supported by literature review. The findings indicate that deadlock is commonly triggered by fixed positions, misperceptions, cognitive biases, emotional pressures, and the lack of alternative solutions. Strategies such as reframing, applying objective standards, utilizing BATNA, conducting caucus sessions, and involving third-party mediation have been proven effective in reopening communication channels and steering negotiations back toward constructive outcomes. This research concludes that understanding underlying interests, managing emotions, and fostering collaborative communication are essential competencies for preventing and resolving deadlocks effectively.

Keywords: negotiation, deadlock, resolution strategies, communication, mediation.

PENDAHULUAN

Negosiasi merupakan proses komunikasi yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Dalam konteks sosial, ekonomi, politik, maupun hukum, negosiasi menjadi mekanisme utama untuk mencapai kesepakatan ketika terjadi perbedaan kepentingan antara dua pihak atau lebih. Fisher dan Ury mengemukakan bahwa negosiasi pada dasarnya adalah upaya untuk mencapai persetujuan bersama tanpa harus mengorbankan hubungan atau melibatkan konflik destruktif.¹ Oleh karena itu, negosiasi dipandang sebagai seni dan ilmu, karena keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh pemahaman terhadap dinamika psikologis, komunikasi, dan strategi yang digunakan oleh para pihak.

Dalam praktik sehari-hari, negosiasi kerap dipandang sebagai aktivitas sederhana yang dapat dilakukan secara spontan. Namun, kenyataannya negosiasi merupakan proses yang kompleks. Terdapat banyak faktor yang berpengaruh di dalamnya, seperti persepsi, pola komunikasi, latar belakang budaya, tujuan pribadi, tingkat urgensi, serta kekuasaan yang dimiliki masing-masing pihak. Semakin besar kepentingan dan semakin kuat perbedaan posisi, semakin besar pula potensi negosiasi menghadapi hambatan atau ketegangan. Salah satu hambatan paling signifikan dalam proses ini adalah terjadinya *deadlock*, yaitu kondisi ketika pembicaraan mengalami kebuntuan total dan tidak lagi mampu bergerak menuju kesepakatan.

Deadlock, menurut Moore, adalah suatu *impasse* atau kemacetan dalam proses perundingan yang terjadi ketika pihak-pihak tidak mampu mengidentifikasi titik temu atau tidak bersedia mengubah posisi yang

¹ Roger Fisher & William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, (Penguin Books, 2011), hlm. 14.

dipertahankan secara rigid.² Deadlock bukan hanya sebuah kegagalan teknis, tetapi merupakan bentuk kegagalan komunikasi, manajemen konflik, dan pemahaman situasional. Proses negosiasi yang awalnya berlangsung dinamis dapat berubah menjadi kaku, penuh ketegangan, bahkan berpotensi menimbulkan eskalasi konflik apabila kebuntuan tidak segera diatasi. Karena itu, memahami penyebab deadlock menjadi penting agar negosiator mampu merumuskan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi dan menanganiinya.

Deadlock dapat muncul dari berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi ketidaksiapan negosiator, kurangnya informasi, salah persepsi, dan pola komunikasi yang tidak efektif. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa tekanan waktu yang ketat, tuntutan pihak ketiga, perbedaan kepentingan strategis, serta adanya struktur kekuasaan yang tidak seimbang. Thompson menyebut bahwa salah satu penyebab utama deadlock ialah ketika para pihak terlalu berfokus pada posisi (positions) dibandingkan kepentingan yang sebenarnya (interests).³ Posisi merupakan tuntutan atau sikap yang tampak secara eksplisit, sedangkan kepentingan merupakan kebutuhan atau motivasi mendasar yang mendorong seseorang mempertahankan posisi tersebut. Ketika negosiator hanya terpaku pada posisi, proses negosiasi akan mengarah pada pola menang-kalah yang pada akhirnya mendorong kebuntuan.

Dalam konteks bisnis dan organisasi modern, deadlock sering menjadi penyebab utama keterlambatan penyelesaian proyek, kegagalan kerja sama, serta pemborosan biaya. Perusahaan yang tidak mampu mengelola deadlock dengan baik dapat mengalami dampak finansial yang signifikan, terutama jika kebuntuan tersebut berkaitan dengan negosiasi kontrak, perjanjian kemitraan, atau penyelesaian sengketa. Di sektor hubungan industrial, deadlock bahkan dapat memicu mogok kerja, protes massal, atau tindakan hukum yang lebih serius. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mengatasi deadlock bukan hanya dibutuhkan oleh negosiator profesional, tetapi juga oleh pemimpin organisasi, manajer, konsultan, mediator, hingga aparat penegak hukum.

Selain itu, deadlock dapat berakar pada faktor psikologis seperti emosi, rasa tidak percaya, rasa tersinggung, atau kebutuhan mempertahankan harga diri. Banyak negosiator yang gagal mencapai kesepakatan bukan karena tidak ada solusi substantif, tetapi karena salah satu pihak merasa diperlakukan secara tidak adil atau tidak dihargai. Dalam situasi seperti ini, negosiator kerap memilih bertahan pada posisi keras sebagai bentuk perlindungan diri. Dalam kerangka teori komunikasi, hal tersebut dikenal sebagai *defensive communication*, yaitu pola bertahan yang justru menghambat dialog konstruktif. Reaksi emosional semacam ini mengarah pada polarisasi posisi dan memperluas jarak antara pihak-pihak yang sedang berunding.

Seiring berkembangnya teori negosiasi modern, muncul berbagai pendekatan dan strategi untuk membantu negosiator menghadapi kebuntuan. Lewicki, Barry, dan Saunders mengemukakan pentingnya pendekatan *integrative negotiation*, yaitu pendekatan yang menekankan pencarian nilai tambah (value creation) dan pencapaian solusi win-win.⁴ Dalam pendekatan ini, deadlock bukan dipandang sebagai akhir negosiasi, tetapi sebagai sinyal bahwa para pihak harus mengubah cara pandang, merumuskan ulang masalah, atau menggunakan strategi alternatif. Di antaranya adalah penggunaan *reframing* (mengubah kerangka berpikir), teknik cooling down (waktu jeda), penggunaan mediator netral, strategi logrolling (tukar-menukar kepentingan), hingga pemanfaatan BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Pemahaman mendalam mengenai fenomena deadlock menjadi semakin relevan dalam dunia modern yang penuh dengan kompleksitas dan interdependensi antaraktor. Globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan politik turut menambah variasi situasi konflik yang memerlukan kemampuan negosiasi tingkat tinggi. Deadlock tidak lagi dipahami sebagai sebuah kegagalan mutlak, tetapi sebagai bagian alami dari dinamika perundingan. Bahkan, negosiator berpengalaman sering menjadikan deadlock sebagai kesempatan untuk mengidentifikasi masalah yang lebih mendasar dan mencari solusi kreatif yang sebelumnya tidak terlihat.

Dengan demikian, penting bagi setiap negosiator untuk memiliki pemahaman teoritis dan praktis mengenai penyebab deadlock serta strategi efektif dalam mengatasinya. Pendekatan yang tepat tidak hanya membantu memecahkan kebuntuan, tetapi juga dapat memperbaiki hubungan antar pihak, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan kondisi yang lebih konstruktif bagi negosiasi di masa depan. Melalui pemahaman ini, negosiator mampu mengubah deadlock yang tampak sebagai hambatan besar menjadi peluang untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif, adil, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif dengan pendekatan konseptual dan pendekatan perbandingan. Pendekatan yuridis normatif digunakan karena objek kajian penelitian ini tidak berupa tindakan empiris, tetapi berupa konsep-konsep negosiasi, teori manajemen konflik, dan strategi

² Christopher W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, (Jossey-Bass, 2014), hlm. 215.

³ Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, (Pearson, 2019), hlm. 43.

⁴ Lewicki, Saunders & Barry, *Negotiation*, (McGraw-Hill, 2015), hlm. 112.

penyelesaian deadlock yang bersumber dari literatur ilmiah, dokumen akademik, dan hasil penelitian terdahulu. Penelitian yuridis normatif berfokus pada analisis terhadap bahan hukum primer dan sekunder dengan tujuan memahami prinsip, konsep, serta teori yang relevan untuk menjelaskan fenomena deadlock dalam proses negosiasi.

Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan pendekatan konseptual (conceptual approach), yakni pendekatan yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep dasar negosiasi, teori deadlock, serta model penyelesaian konflik menurut para ahli. Pendekatan ini penting karena strategi mengatasi kebuntuan dalam negosiasi sangat bergantung pada pemahaman konseptual tentang bagaimana konflik muncul, berkembang, dan dikelola. Konsep-konsep seperti *interest-based negotiation*, BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), *integrative bargaining*, dan *alternative dispute resolution* merupakan instrumen analitis yang dipakai dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan perbandingan (comparative approach) untuk menganalisis berbagai strategi penanganan deadlock berdasarkan teori negosiasi yang dikemukakan oleh para akademisi seperti Fisher & Ury, Lewicki & Barry, serta Moore. Dengan melakukan perbandingan teori, peneliti dapat melihat persamaan, perbedaan, serta keunggulan masing-masing model penyelesaian kebuntuan dalam konteks negosiasi modern. Pendekatan ini membantu memperkaya analisis sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga evaluatif dan kritis.

Jenis dan Sumber Bahan Hukum

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahan hukum sekunder yang terdiri dari:

1. Bahan hukum primer, yaitu buku-buku teori negosiasi, jurnal manajemen konflik, dan karya akademik terkait negosiasi yang menjadi rujukan utama dalam pembahasan.
2. Bahan hukum sekunder, yaitu artikel ilmiah, jurnal penelitian, prosiding konferensi, dan publikasi yang relevan dengan topik deadlock dan strategi penyelesaiannya.
3. Bahan hukum tersier, seperti kamus, ensiklopedia, dan sumber pendukung lainnya yang membantu memperjelas definisi konsep-konsep negosiasi.

Data diperoleh melalui teknik studi kepustakaan (library research) dengan menelaah berbagai dokumen ilmiah, buku teks, artikel penelitian, dan sumber literatur lainnya untuk mengidentifikasi teori-teori kunci mengenai negosiasi dan deadlock. Setiap sumber dianalisis secara sistematis untuk menemukan pola, argumentasi, dan pandangan para ahli yang dapat mendukung pembahasan dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan metode analisis deskriptif dan analisis komparatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan teori-teori negosiasi dan karakteristik deadlock secara rinci, sedangkan analisis komparatif digunakan untuk membandingkan pendekatan dan strategi yang ditawarkan oleh berbagai literatur. Proses analisis dilakukan dengan cara mengkategorikan data ke dalam tema-tema tertentu, seperti penyebab deadlock, tipe negosiator, teknik pemecah kebuntuan, serta metode alternatif penyelesaian sengketa.

Dengan menggunakan metode analisis kualitatif, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi deadlock, sekaligus menjelaskan relevansi setiap pendekatan dalam konteks negosiasi modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pemahaman Umum tentang Negosiasi dan Deadlock

Negosiasi adalah proses komunikasi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih untuk mencapai suatu kesepakatan yang dianggap menguntungkan bagi masing-masing pihak. Dalam proses ini, setiap pihak membawa kebutuhan, harapan, dan kepentingan yang sering kali tidak sama. Karena adanya perbedaan inilah negosiasi membutuhkan strategi agar kesepakatan dapat tercapai. Menurut Fisher dan Ury, negosiasi seharusnya berfokus pada pencarian solusi bersama (*mutual gains*) sehingga hubungan antar pihak tetap terjaga dengan baik dan tidak menimbulkan konflik lanjutan.⁵

Namun dalam praktiknya, negosiasi tidak selalu berjalan lancar. Ada kalanya proses komunikasi terhenti dan para pihak tidak dapat lagi menemukan jalan keluar. Kondisi inilah yang disebut deadlock atau kebuntuan. Deadlock terjadi ketika pembahasan berhenti total dan para pihak bersikap kaku terhadap posisi masing-masing. Moore menyatakan bahwa deadlock muncul karena ketidakmampuan pihak melihat alternatif lain selain posisinya sendiri, sehingga tidak ada kelanjutan pembahasan.⁶

Deadlock sangat merugikan karena membuat proses pengambilan keputusan menjadi tertunda dan dapat memicu konflik baru. Selain itu, deadlock juga dapat menurunkan kualitas hubungan antar pihak. Oleh karena itu, sangat penting memahami bagaimana kebuntuan ini bisa terjadi agar strategi penyelesaiannya bisa dirancang dengan lebih tepat.

⁵ Fisher dan Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, edisi revisi, hlm. 14.

⁶ Christopher W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, hlm. 215.

B. Penyebab Munculnya Deadlock dalam Negosiasi

Deadlock tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan muncul karena berbagai faktor yang saling terkait. Salah satu penyebab utama adalah perbedaan posisi dan kepentingan. Ketika para pihak mempertahankan angka atau sikap tertentu tanpa ingin membuka ruang diskusi, maka negosiasi menjadi tidak fleksibel. Pendekatan seperti ini membuat pihak sulit memahami kepentingan sebenarnya yang berada di balik posisi tersebut. Fisher dan Ury menjelaskan bahwa berfokus pada posisi membuat negosiasi berubah menjadi ajang tarik-menarik kepentingan yang tidak sehat.⁷

Selain itu, deadlock sering muncul akibat komunikasi yang tidak efektif. Komunikasi yang buruk membuat pesan salah ditangkap, maksud menjadi kabur, dan persepsi semakin menjauh. Lewicki menyebut bahwa ketika komunikasi tidak lagi jujur dan terbuka, maka kesalahpahaman akan meningkat, dan kondisi emosional kedua pihak akan semakin tidak stabil sehingga memicu kebuntuan.⁸

Tidak hanya itu, faktor emosional seperti amarah, gengsi, dan rasa terancam juga berperan besar. Ketika emosi sudah dominan, kemampuan berpikir rasional mulai menurun. Kahneman menyebut bahwa manusia cenderung mempertahankan posisi ketika merasa takut rugi, bahkan jika keputusan tersebut tidak logis.⁹ Hal ini membuat pihak sulit mencari alternatif baru.

Kebuntuan juga dapat muncul ketika pihak tidak memiliki cukup alternatif atau solusi. Kurangnya kreativitas dalam mengembangkan opsi membuat negosiasi menjadi sangat sempit. Lax dan Sebenius menegaskan bahwa negosiasi yang tidak menyediakan ruang untuk kreativitas akan lebih mudah mengalami kebuntuan.¹⁰

C. Strategi Mengatasi Deadlock dalam Negosiasi

Untuk mengatasi deadlock, ada beberapa strategi yang dapat diterapkan. Salah satu strategi penting adalah memperbaiki komunikasi. Proses komunikasi harus dibuka kembali dengan sikap empati dan keterbukaan. Teknik *reframing* dapat digunakan, yaitu mengubah cara memandang masalah agar tidak hanya berfokus pada posisi, tetapi pada kepentingan yang lebih luas. Moore menjelaskan bahwa reframing mampu membuat isu terlihat lebih fleksibel dan memungkinkan munculnya alternatif baru.¹¹

Strategi lain adalah mengidentifikasi kepentingan bersama. Ketika para pihak melihat bahwa mereka sebenarnya memiliki kepentingan yang sejalan, maka ruang kompromi menjadi lebih besar. Fisher dan Ury menekankan bahwa negosiator harus menggali apa yang benar-benar dibutuhkan pihak lain, bukan hanya apa yang mereka minta secara eksplisit.¹²

Brainstorming juga dapat dilakukan untuk menciptakan lebih banyak solusi. Proses ini mengajak setiap pihak mengemukakan ide tanpa menilai benar atau salah, sehingga kreativitas dapat berkembang. Dengan banyaknya opsi, kemungkinan menemukan solusi yang diterima kedua pihak menjadi lebih besar. Caucus atau pertemuan terpisah dapat menjadi pilihan ketika suasana negosiasi mulai panas. Melalui caucus, mediator dapat berbicara secara lebih bebas dengan masing-masing pihak untuk memahami kebutuhan sebenarnya. Teknik ini juga memberi ruang bagi pihak yang tidak berani berbicara terbuka di forum besar.¹³

Selain itu, konsep BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) sangat membantu dalam menjaga rasionalitas pihak. Dengan mengetahui alternatif terbaik jika negosiasi gagal, pihak lebih mudah menentukan batas toleransi mereka dan tidak terjebak pada sikap keras kepala yang tidak realistik.¹⁴Strategi tambahan yang sering digunakan adalah memberikan waktu istirahat atau cooling down. Ketika negosiasi ditunda sejenak, emosi dapat mereda dan kedua pihak kembali berpikir secara jernih. Thompson menyebut bahwa pemberian jeda sering kali menjadi titik balik dalam negosiasi yang sudah mandek.¹⁵

D. Pentingnya Hubungan dan Kepercayaan dalam Mengatasi Deadlock

Hubungan yang baik antara para pihak sangat menentukan kelancaran negosiasi. Deadlock sering kali muncul bukan karena substansi, tetapi karena hubungan yang tidak harmonis. Ketika kepercayaan mulai hilang, setiap pernyataan dianggap negatif dan setiap penawaran dianggap merugikan. Bush dan Folger menyatakan bahwa pemulihan hubungan adalah langkah pertama untuk keluar dari kebuntuan, terutama jika deadlock bersifat psikologis.¹⁶

⁷ Fisher dan Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, hlm. 26.

⁸ Roy J. Lewicki & David M. Saunders, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, hlm. 62.

⁹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, bagian tentang bias kognitif dalam proses pengambilan keputusan, hlm. 284.

¹⁰ David A. Lax & James K. Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, hlm. 94.

¹¹ Moore, *The Mediation Process*, pembahasan teknik caucus dan strategi lanjutan, hlm. 327.

¹² Fisher dan Ury, *Getting to Yes*, pembahasan prinsip pemisahan orang dan masalah, hlm. 41.

¹³ Moore, *The Mediation Process*, bagian tentang penawaran bertahap dan manajemen ketegangan, hlm. 246.

¹⁴ Fisher dan Ury, *Getting to Yes*, pembahasan penggunaan standar objektif, hlm. 98.

¹⁵ Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, konsep interaksi psikologis dalam negosiasi, hlm. 57.

¹⁶ Bush & Folger, *The Promise of Mediation*, bagian transformasi konflik dan relasi antar pihak, hlm. 89.

Kepercayaan juga penting agar pihak mau berbagi informasi. Semakin terbuka pihak dalam mengemukakan kepentingannya, semakin mudah negosiator mencari titik temu. Dalam negosiasi jangka panjang, membangun hubungan merupakan strategi utama untuk memastikan kebuntuan tidak terulang kembali.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dalam pembahasan, dapat disimpulkan bahwa deadlock dalam negosiasi muncul akibat kombinasi faktor struktural, emosional, dan psikologis yang tidak tertangani secara efektif. Deadlock bukan hanya persoalan perbedaan kepentingan, tetapi juga dipengaruhi oleh cara para pihak berkomunikasi, bias kognitif, serta strategi negosiasi yang terlalu berorientasi pada posisi. Ketika para pihak gagal mengidentifikasi kepentingan, mempertahankan fleksibilitas, dan membangun hubungan kerja yang kooperatif, maka kebuntuan menjadi sulit dihindari.

Strategi untuk mengatasi deadlock mencakup berbagai pendekatan, seperti pemisahan antara orang dan masalah, penggalian kepentingan, penggunaan standar objektif, eksplorasi alternatif, hingga penerapan teknik caucus atau reframing. Pendekatan-pendekatan tersebut bertujuan membuka kembali jalur komunikasi, mengurangi ketegangan, serta menciptakan ruang pilihan yang memungkinkan tercapainya kesepakatan. Keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada kemampuan negosiator dalam mengelola emosi, memahami dinamika psikologis, serta menjaga proses negosiasi tetap dalam koridor objektivitas. Dengan demikian, kemampuan mengatasi deadlock merupakan keterampilan kunci dalam negosiasi efektif.

Saran

1. Para negosiator hendaknya lebih fokus pada kepentingan daripada posisi. Dengan memahami kebutuhan mendasar masing-masing pihak, proses negosiasi menjadi lebih fleksibel dan peluang deadlock dapat diminimalkan.
2. Mediator atau pihak ketiga perlu meningkatkan kemampuan identifikasi dini terhadap tanda-tanda deadlock. Pelatihan terkait manajemen konflik, komunikasi, dan psikologi negosiasi akan sangat membantu dalam mencegah kebuntuan sejak awal.
3. Penggunaan standar objektif perlu diperluas dalam negosiasi. Data yang terukur, pendapat ahli, dan parameter yang disepakati dapat memberikan arah yang lebih jelas ketika para pihak mulai mengalami kebuntuan.
4. Para pihak disarankan mengembangkan alternatif sebanyak mungkin sebelum melakukan pengambilan keputusan. Semakin banyak opsi yang tersedia, semakin besar peluang menemukan kesepakatan yang saling menguntungkan.
5. Pengelolaan emosi dan bias kognitif harus menjadi bagian dari strategi negosiasi. Negosiator perlu dilatih untuk mengenali biasnya sendiri dan memahami bagaimana bias dapat memengaruhi interpretasi terhadap pihak lain.
6. Institusi dan organisasi yang sering melakukan negosiasi sebaiknya menyusun protokol penanganan deadlock. Protokol ini dapat menjadi pedoman sistematis untuk mencegah dan menyelesaikan kebuntuan secara profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, Robert A. Baruch, dan Joseph P. Folger. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.*
- Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Business, 2006.*
- Deutsch, Morton, dan Peter T. Coleman (eds.). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.*
- Fisher, Roger, William Ury, dan Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Revised Edition. New York: Penguin Books, 2011.*
- Follett, Mary Parker. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Row, 1940.*
- Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.*
- Kolb, Deborah M., dan Judith Williams. The Shadow Negotiation. New York: Simon & Schuster, 2001.*
- Lax, David A., dan James K. Sebenius. The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. New York: Free Press, 1986.*
- Lewicki, Roy J., David M. Saunders, dan Bruce Barry. Negotiation. 7th Edition. New York: McGraw-Hill, 2015.*
- Mayer, Bernard. The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.*
- Mnookin, Robert H., Scott Peppet, dan Andrew S. Tulumello. Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes. Cambridge: Harvard University Press, 2000.*
- Moore, Christopher W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.*

- Patton, Bruce.* Negotiation Within Organizations. Cambridge: Program on Negotiation, Harvard Law School, 1991.
- Raiffa, Howard.* The Art and Science of Negotiation. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- Shell, G. Richard.* Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. New York: Penguin, 2006.
- Stone, Douglas, Bruce Patton, dan Sheila Heen.* Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. New York: Penguin Books, 2010.
- Thompson, Leigh.* The Mind and Heart of the Negotiator. 6th Edition. New York: Pearson, 2015.
- Ury, William.* Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations. New York: Bantam Books, 2007.
- Walton, Richard E., dan Robert B. McKersie.* A Behavioral Theory of Labor Negotiations. Ithaca: Cornell University Press, 1991.
- Zartman, I. William (ed.).* Preventing Deadly Conflict. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Zartman, I. William, dan Maureen Berman.* The Practical Negotiator. New Haven: Yale University Press, 1982.