

KONFLIK DAN PERLUNYA NEGOSIASI DALAM ORGANISASIWeldia Atmanegara¹, Ahmadi²weldiaatmanegara303@dinas.belajar.id¹, ahmadiainplk@yahoo.co.id²

IAIN Palangkaraya

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi. Ketegangan akibat perbedaan pandangan, tujuan, dan kepentingan dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas jika tidak dikelola dengan baik. Artikel ini mengkaji pentingnya negosiasi sebagai alat strategis dalam manajemen konflik organisasi. Pendekatan negosiasi yang efektif memungkinkan organisasi menjembatani perbedaan kepentingan, membangun hubungan yang harmonis, dan menciptakan keputusan yang saling menguntungkan. Prinsip-prinsip Islam, seperti musyawarah dan nilai mendamaikan, menjadi landasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan komunikasi dua arah dan dialog konstruktif, organisasi dapat mengelola konflik secara produktif dan meningkatkan efektivitas kerja tim. Artikel ini juga menekankan perlunya pelatihan keterampilan negosiasi sebagai bagian dari strategi manajemen konflik organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kata Kunci: Konflik, Negosiasi, Manajemen Konflik.

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi. Dalam interaksi antar individu atau kelompok, perbedaan pandangan, tujuan, dan kepentingan sering kali memicu munculnya ketegangan. Sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur'an berikut ini:

وَإِنْ طَائِفَتَيْنِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَ ت فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾

"Dan jika dua golongan dari orang-orang beriman berperang, maka damaikanlah di antara keduanya" (QS. Al-Hujurat: 9).

Ayat ini menekankan pentingnya upaya untuk mendamaikan pihak-pihak yang berselisih, yang sejalan dengan prinsip negosiasi dalam manajemen konflik. Dalam konteks organisasi, ketidakmampuan untuk mengelola konflik dapat mengakibatkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja dan produktivitas.

Dalam banyak kasus, konflik muncul dari komunikasi yang tidak efektif. Misalnya, kurangnya saluran komunikasi yang terbuka dapat menyebabkan kesalahpahaman dan memperburuk situasi. Demikian juga Hadis Rasulullah SAW yang berbunyi:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain" (HR. Ahmad).

Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi, penting untuk menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa didengar dan dihargai. Dengan demikian, negosiasi menjadi alat vital untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

Negosiasi tidak hanya berfungsi sebagai metode penyelesaian konflik, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun hubungan yang lebih baik di antara anggota organisasi. Proses ini melibatkan komunikasi dua arah yang memungkinkan setiap pihak untuk

menyampaikan pandangan mereka secara terbuka. Dalam hal ini, keterampilan komunikasi yang baik sangat diperlukan agar negosiasi dapat berjalan dengan efektif. Melalui dialog yang konstruktif dan solutif, anggota organisasi dapat menemukan pemecahan bersama yang memenuhi kepentingan semua pihak.

Pentingnya negosiasi dalam konteks organisasi juga terlihat dari kemampuannya untuk menjembatani perbedaan kepentingan. Dalam sebuah tim, anggota sering kali memiliki tujuan dan harapan yang berbeda-beda. Namun, dengan pendekatan negosiasi yang tepat, perbedaan ini dapat dikelola dengan cara yang produktif. Negosiasi membantu menciptakan kesepakatan yang tidak hanya menguntungkan satu pihak, tetapi juga menjaga keharmonisan dan kolaborasi di antara anggota tim.

Di sisi lain, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan dampak jangka panjang bagi organisasi. Ketegangan yang berkepanjangan dapat merusak hubungan antar individu dan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi manajemen konflik yang efektif, termasuk pelatihan keterampilan negosiasi bagi anggotanya. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalisir potensi konflik dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Dalam proses negosiasi, setiap pihak perlu memahami posisi dan kepentingan masing-masing agar solusi yang dicapai benar-benar mencerminkan kebutuhan bersama. Hal ini sejalan dengan prinsip musyawarah dalam Islam, di mana keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama setelah mendengarkan semua pendapat. Dengan menerapkan prinsip ini dalam praktik negosiasi di lingkungan organisasi, kita dapat menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Artikel ini bertujuan untuk menjabarkan lebih dalam tentang bagaimana cara mengatasi konflik melalui negosiasi dalam konteks organisasi. Dengan memahami dinamika konflik dan penerapan strategi negosiasi yang efektif, diharapkan organisasi dapat mencapai tujuan bersama sambil tetap menjaga hubungan baik antar anggotanya.

METODOLOGI

Metode yang digunakan pada makalah ini adalah metode penelitian pustaka (library research) dimana penelitian dilaksanakan dengan meninjau berbagai kajian kepustakaan yang terkait dengan tema “konflik dan perlunya negosiasi dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Definisi Konflik

Terdapat beberapa referensi yang membahas mengenai apa definisi konflik itu. Hidayat dalam bukunya Ayat-Ayat Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam menjelaskan konflik dari beberapa aspek. Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Dalam kamus bahasa Indonesia konflik berarti perpecahan, perselisihan, dan pertentangan. Sedangkan secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Sedangkan di dalam Al Quran sendiri, konflik sinonim dengan kata “Ikhtilaf” sebagaimana dalam firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 176 di bawah ini:

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ نَزَّلَ الْكِتٰبَ بِالْحَقِّ وَاِنَّ الَّذِيْنَ اٰخْتَلَفُوْا فِي الْكِتٰبِ لَفِيْ شِقَاقٍ ؕ



Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan Al Kitab dengan membawa kebenaran; dan sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) Al Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh.

Menurut Avrunin (1988) dalam Somantri konflik merupakan ketidaksepakatan yang kuat kecenderungan tanggapan perilaku, yang mungkin dalam seseorang atau dalam orang-orang yang berbeda. Pengertian ini meliputi konflik seperti suatu konflik seseorang yang menghadapi suatu pilihan antara dua pekerjaan yang ditawarkan, konflik antara ahli mesin dan para ahli perancang dalam merencanakan suatu mobil baru, atau konflik antara dua negara berdaulat yang bertengkar mengenai hak menangkap ikan atau salah satu yang ingin berkuasa terhadap yang lainnya.

Wirawan (2010) dalam Gunawan memberikan definisi yang cukup mudah dipahami. Menurutnya konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Dengan kata lain konflik terjadi dikarenakan adanya proses yang terjadi di kedua belah pihak yang masing-masing pihak terpengaruh secara negatif yang menimbulkan pertentangan di antara kedua belah pihak.

Sementara itu Daniel Webster dalam Sholeh memberikan definisi yang terinci mengenai konflik. Dia mengartikan konflik sebagai: (1) kompetisi atau konflik antara golongan yang tidak cocok, (2) situasi atau perilaku yang tidak sama, seperti halnya pandangan dalam menilai sesuatu oleh seseorang atau pihak dalam berkepentingan, konflik antar peson, (3) perbedaan yang disebabkan oleh hal yang dibutuhkan, motif, keinginan atau persyaratan dari yang bertentangan; dan (4) pertengkaran.

Maka, dengan memperhatikan beberapa pengertian konflik yang telah dituliskan di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih dan dapat timbul pada berbagai situasi sosial, baik terjadi dalam diri individu, antar individu, kelompok, organisasi, maupun negara. Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah.

2. Sumber dan Jenis Konflik

Suatu konflik dapat muncul karena dipicu oleh beberapa sumber. Menurut Wahjosumidjo dalam Hidayat, konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan prilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi. Kendati ada beberapa sumber konflik, tetapi yang terbesar yang sering menyebabkan konflik adalah perilaku manusia. Oleh karenanya, sering terjadi, masalah yang sebenarnya sederhana, tetapi karena perilaku manusianya yang tidak sehat, akhirnya menjadi masalah yang besar karena berbagai provokasi.

Dalam konteks agama Islam, peristiwa Habil dan Qabil merupakan peristiwa konflik yang pertama terjadi di muka bumi. Tidak diterimanya kurban Qabil membuat ia marah sehingga membunuh saudaranya Habil. Dalam Surat Al-Maidah ayat 27-30 menggambarkan bagaimana proses dan penyebab terjadinya konflik antara Habil dan Qabil ini.

Sementara itu Smith dalam Sholeh berpendapat bahwa konflik atau masalah itu sebenarnya hanya bersumber pada tiga penyebab, yaitu: dikarenakan adanya miskomunikasi, struktur keorganisasian dan faktor dari orang atau pelaku itu sendiri. Lebih lanjut lagi dijelaskan bahwa ada 4 hal yang bisa menjadi sumber konflik yaitu; beda fungsi dan organisasi, pertikaian masing-masing person dalam sistem, dan tekanan yang berasal dari luar organisasi.

Sedangkan berdasar pendapat Mulyasa dalam Sholeh, hal yang menjadi sumber permasalahan, adalah (1) pendapat yang berbeda, (2) salah dalam menerima pemahaman,

(3) tidak teruntungkan, dan (4) terlalu terbawa perasaan. Hala senada diungkapkan oleh Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, sumber konflik diantaranya adalah: (1) latar belakang keluarga yang berbeda-beda, (2) pendidikan yang tidak sama (3) bedanya kebiasaan atau habit (4) perbedaan yang terlalu mencolok diantara mereka, dan (5) pemimpin yang kurang menghargai bawahan.

Konflik memiliki jenis atau bentuk konflik yang sering terjadi dilapangan baik dari segi pelaku ataupun dari perannya. Menurut Robert G. Owens dalam Hidayat menyebutkan bahwa konflik dapat terjadi antara seseorang atau unit-unit sosial yang disebut dengan konflik interpersonal, intergroup, dan internasional. Adapun tingkatan dari manajemen konflik itu sendiri terdiri dari:

- a. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan.
- b. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.
- c. Konflik intragrup, yaitu konflik antara anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.
- d. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatkannya tuntutan akan keahlian.
- e. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi.
- f. Konflik interorganisasi, yang terjadi antar organisasi. Konflik inter organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara lembaga pendidikan dengan salah satu organisasi masyarakat.

Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis:

- a. Konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara Rektor dengan tenaga kependidikan;
- b. Konflik horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi Misalnya antara tenaga kependidikan;
- c. Konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara Rektor dengan tenaga administrasi;
- d. Konflik peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya Rektor menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.

3. Usaha-Usaha Menangani Konflik

Thomas-Kilmann (1994) dalam Zaitun menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik

a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan

kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang–kalah (win-win solution) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan–bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari Konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik Meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai self sacrificing behaviour. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua tersebut sama–sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (win-win solution)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

Sementara itu, Hidayat mencoba menyimpulkan strategi penanganan konflik ke dalam 3 cara. Pertama, menyelesaikan masalah yang sudah muncul atau yang masih terpendam. Masalah tidak hilang karena diabaikan. Masalah itu bersembunyi dan biasanya akan muncul dalam bentuk pukulan mendadak. Karena itu perlu diselesaikan supaya tidak membesar.

Kedua, melihat masalah secara proporsional, tidak membesar-besarkan, tidak mengada-ngada, namun tidak meremehkan. Sering terjadi bahwa hubungan kita menjadi bermasalah padahal tidak ada masalah yang perlu dimasalahkan atau masalah itu hanya berupa semacam penilaian perasaan subyektif.

Ketiga, otoritas lebih tinggi (Referring to higher authority) sebagai penengah, peredam atau pemberi solusi. Selama masalah yang menimbulkan konflik itu berkaitan dengan pekerjaan dan melibatkan orang banyak, biasanya penggunaan otoritas / kekuasaan sangat membantu, sebagai mediator atau decision maker.

4. Definisi Negosiasi

Menurut Robbins & Judge (2013) negosiasi yaitu sebagai suatu proses yang terjadi di mana dua pihak atau lebih menyepakati bagaimana cara mengalokasikan sumber daya yang langka. Menurut Ivancevich (2007) negosiasi merupakan sebuah proses di mana dua pihak (atau lebih) yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan. Sedangkan menurut Sopiah (2008) negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah suatu upaya yang dilakukan antara pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencari jalan keluar untuk menyelesaikan pertentangan yang sesuai kesepakatan bersama.

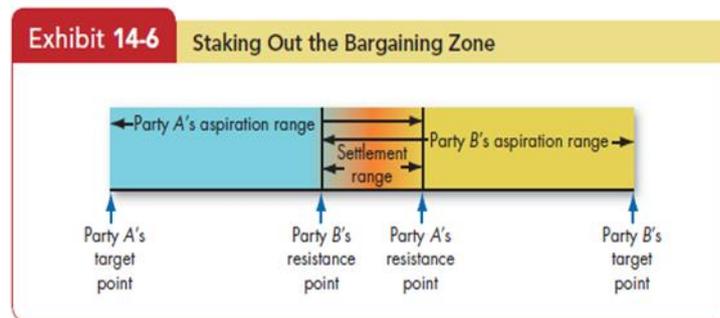
5. Strategi Negosiasi

Menurut Robbins & Judge ada dua pendekatan umum terhadap negosiasi yaitu negosiasi distributif dan negosiasi integratif.

a. Negosiasi Distributif

Negosiasi distributif adalah perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumber daya. Ciri yang paling khas dari negosiasi distributif ini yaitu berjalan pada kondisi jumlah nol. Artinya, setiap hasil yang dirundingkan adalah atas hasil perundingan bersama. Negosiasi distributif dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 1. Negosiasi Distributif



Sumber: Robbins & Judge, 2024

Pihak A dan B mewakili kedua perunding. Tiap titik sasaran menetapkan apa yang ingin dicapainya. Masing-masing juga mempunyai titik penolakan (resistance point) yang menandai hasil terendah yang dapat diterima.

b. Negosiasi Integratif

Negosiasi yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan suatu pemecahan saling menguntungkan. Negosiasi antara penjualan kredit merupakan contoh negosiasi integratif. Berbeda dengan Negosiasi distributif, pemecahan masalah integratif berjalan dengan pengandaian bahwa terdapat satu atau lebih penyelesaian yang akan menciptakan pemecahan masing-masing.

Dari segi perilaku intraorganisasi, negosiasi integratif lebih disukai daripada tawar-menawar distributif. Negosiasi integratif mengikat para perundingan dan memungkinkan masing-masing untuk meninggalkan meja perundingan dengan perasaan mendapat kemenangan. Di satu sisi lain, negosiasi distributif meninggalkan satu pihak sebagai pihak yang kalah.

Negosiasi integratif di dalam perilaku intraorganisasi ini dapat memberi keuntungan karena dapat membina hubungan jangka panjang dan mempermudah kerja sama di masa mendatang.

Perbedaan antara tawar-menawar distributif dengan tawar-menawar integratif dapat dilihat pada gambar tabel berikut:

Tabel 4. Perbedaan Proses Tawar-Menawar Distributif dan Tawar-Menawar Integratif

Karakteristik Tawar-menawar	Tawar-menawar distributif	Tawar-menawar integratif
Tujuan	negosiasi yang berusaha membagi sumber daya yang jumlahnya tetap	negosiasi yang didasarkan pada asumsi bahwa ada satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan solusi

	Contoh : Mendapatkan potongan pizza sebanyak mungkin	menang-kalah atau saling menguntungkan Contoh: Membagi potongan pizza sama rata sehingga kedua belah pihak puas
Motivasi	Menang-kalah	Menang-menang
Fokus	Posisi (“Saya tidak dapat memberi lebih banyak daripada ini”)	Kepentingan (“Dapatkan Anda jelaskan mengapa isu ini begitu penting bagi Anda?”)
Kepentingan	Berlawanan	Selaras
Tingkat berbagi informasi	Rendah (berbagi informasi hanya akan memungkinkan pihak lain mengambil keuntungan dari kita)	Tinggi (berbagi informasi akan memungkinkan masing-masing pihak untuk menemukan cara yang akan memuaskan kepentingan kedua belah pihak)
Lama hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang

6. Proses Negosiasi

Proses negosiasi merupakan suatu hal yang penting agar negosiasi mencapai tujuan dan memenuhi kepentingan ke dua belah pihak atau lebih. Dalam proses negosiasi ada beberapa tahap yang perlu diperhatikan menurut Robbins (2007) dalam Amalia, yaitu:

a. Persiapan dan perencanaan.

Tahap awal sebelum melakukan negosiasi ke dua belah pihak atau lebih perlu mengetahui apa tujuan dari mereka melakukan negosiasi dan memprediksi apakah hasil yang mungkin diperoleh dari yang terbaik hingga yang terburuk.

b. Definisi aturan-aturan dasar.

Setelah melakukan tahap persiapan dan perencanaan, selanjutnya kedua belah pihak atau lebih menentukan aturan-aturan dan prosedur dasar untuk ngosiasi. Seperti siapa yang melakukan perundingan? Di mana perundingan akan dilangsungkan? Kendala waktu apa, jika ada, yang mungkin akan muncul? Pada persoalan-persoalan apa saja negosiasi dibatasi? Adakah prosedur khusus yang harus diikuti jika menemui jalan buntu? Dalam fase ini, para pihak juga akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka.

c. Klarifikasi dan justifikasi.

Setelah mengetahui dan menentukan aturan-aturan dasar, baik pihak pertama maupun kedua harus dapat memberikan pemaparan, menguatkan, mengklarifikasi, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal.

d. Tawar menawar dan pemecahan masalah.

Dalam tahap ini terjadi proses tawar-menawar dan mencari solusi yang didapatkan dari hasil negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih.

e. Penutupan dan implementasi.

Fomalisasi kesepakatan yang dibuat berdasarkan hasil negosiasi setelah itu menyusun prosedur untuk melaksanakan hasil dari negosiasi tersebut, melakukan implementasi dari hasil negosiasi tersebut, dan melakukan pengawasan pelaksanaan.

7. Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi

Hal yang paling mempengaruhi seseorang untuk menjadi negosiator yang baik adalah usahanya sendiri untuk menjadi negosiator, seperti terus belajar dan mempersiapkan hal-

hal yang diperlukan dengan baik. Namun, negosiasi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih seringkali dipengaruhi oleh internal dan eksternal. Hal ini disebabkan karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam bernegosiasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi negosiasi, yaitu:

a. Kepribadian (Personality)

Kepribadian cukup mampu mempengaruhi seseorang dalam bernegosiasi, contoh seseorang yang memiliki kepribadian extrovert biasanya tidak terlalu baik dalam bernegosiasi. Ia cenderung akan memberikan informasi yang lebih banyak daripada yang seharusnya. Hal ini disebabkan seorang ekstrovert memiliki sifat ramah dan ingin membina hubungan yang baik dengan orang-orang disekitarnya. Biasanya, orang dengan kepribadian ekstrovert akan gelisah ketika terjadi suatu konflik dan menghindarinya, bahkan sebelum terjadi negosiasi.

Kepribadian yang dianggap baik dalam bernegosiasi adalah introvert. Kebalikan dari ekstrovert, seorang dengan sifat introvert lebih mementingkan dirinya sendiri, sehingga ia tak peduli dengan kepentingan orang lain. Ia takkan memberikan informasi yang lebih banyak sehingga ia bisa mendapatkan hasil negosiasi yang lebih baik dari lawannya.

b. Suasana Hati atau Emosi (mood/ emotion)

Faktor ini memiliki hasil yang berbeda sesuai dengan jenis negosiasinya. Pada distributive negotiations, jika kedua belah pihak yang bernegosiasi sejajar atau sama tingkatannya maka menunjukkan emosi marah akan lebih baik. Pihak yang menunjukkan emosi marah, akan lebih fokus dan tegas, sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih baik. Namun, ketika bernegosiasi dengan pihak yang lebih tinggi seperti atasan atau seseorang yang memiliki kekuasaan yang lebih besar, lebih baik tidak mengeluarkan emosi marah. Hal itu justru akan menghasilkan kebalikannya. Selain itu, kegelisahan juga mengarah kepada keputusan yang kurang baik, karena seseorang yang gelisah biasanya lebih cepat menyerah.

Sedangkan pada integrative negotiations, suasana hati dan emosi yang positif akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena suasana hati yang positif akan mengarah ke kreatifitas.

c. Kebudayaan (culture)

Perbedaan kultur juga mempengaruhi seseorang dalam bernegosiasi. Hal ini disebabkan nilai dan kebiasaan yang berbeda antar kebudayaan. Misalnya, seorang manajer di Hong Kong lebih kooperatif dalam negosiasi daripada manager dari Jerman. Orang Batak yang berwatak keras dan tegas dalam berbicara dirasa lebih unggul saat bernegosiasi dibanding suku lain.

d. Gender

Terdapat stereotype dimana wanita lebih kooperatif dalam bernegosiasi daripada laki-laki. Walaupun sebenarnya ketika dibandingkan, baik wanita ataupun laki-laki sama baiknya dalam bernegosiasi. Namun, stereotype ini menjadi kenyataan karena wanita menganggap dirinya sebagai wanita ia harus 'baik' dan laki-laki menganggap bahwa seorang laki-laki harus 'tegas'.

Pada dasarnya yang membedakan kedua gender ini adalah perbedaan nilai atau hasil yang mereka harapkan. Misalnya, seorang wanita menganggap hubungan baik dengan orang-orang sekitarnya atau atasannya lebih penting daripada kenaikan gaji.

8. Negosiasi dengan Pihak Ketiga

Ada kalanya kedua belah pihak yang bernegosiasi menemukan jalan buntu dan tidak dapat menyelesaikan konflik. Maka, biasanya muncullah pihak ketiga yang akan menengahi atau membantu dalam menemukan solusi dari masalah tersebut. Pihak ketiga dalam negosiasi terangkum dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Negosiasi dengan Pihak Ketiga

Mediator	Mediator adalah pihak ketiga yang bersifat netral dan tidak koersif. Mediator menawarkan solusi dengan persuasi ataupun jawaban alternatif. Ia tidak bisa memaksa dan membuat suatu kesepakatan antara kedua belah pihak, ia hanya bisa membujuk atau menawarkan solusi. Tetapi menggunakan mediator lebih baik pada konflik yang tingkatnya sedang dan tidak efektif pada konflik yang tinggi.
Arbitrator	Arbitrasi adalah pihak ketiga yang memiliki kuasa untuk menentukan kesepakatan. Arbitrasi bisa diminta oleh salah satu pihak atau dipaksakan karena adanya kontrak atau hukum yang berlaku. Keuntungan arbitrasi daripada mediasi adalah arbitrasi pasti berujung pada kesepakatan. Tetapi kekurangannya tergantung pada arbitrasi, bisa jadi arbitrator justru membuat keputusan yang menguntungkan sebelah pihak.
Konsiliator	Konsiliator adalah pihak ketiga yang menyediakan komunikasi informal antara kedua belah pihak. Ia menjembatani antara kedua belah pihak dengan menyampaikan pesan dan memberikan fakta-fakta antara keduanya. Tidak seperti mediator atau arbitrator, konsiliator tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi hasil akhir negosiasi.

Sumber: Stephen P. Robbins dalam buku Organizational Behaviour, diolah kembali oleh Penulis

9. Analisa Studi Kasus: Konflik Agus Salim, Pratiwi Noviyanthi, dan Denny Sumargo

a. Kronologi Peristiwa

Konflik ini bermula dari aksi penyiraman air keras yang dialami Agus Salim, yang kemudian memicu penggalangan dana untuk biaya pengobatan melalui dukungan publik. Pratiwi Noviyanthi berperan sebagai salah satu penggagas penggalangan dana tersebut, sementara Denny Sumargo turut membantu dalam proses tersebut. Seiring berjalannya waktu, muncul ketidakpuasan dari Novi terkait penggunaan dana donasi yang terkumpul. Ia mengklaim bahwa Agus telah menyalahgunakan sebagian dari dana tersebut untuk kepentingan pribadi, termasuk membayar utang keluarganya. Ketegangan meningkat ketika Agus melaporkan Novi atas dugaan pencemaran nama baik dan pemerasan. Di tengah situasi ini, Farhat Abbas sebagai pengacara Agus Salim muncul dengan pernyataan-pernyataan publik yang kontroversial dan menambah warna pada konflik ini, termasuk kritiknya terhadap hujatan netizen yang diterima Agus.

b. Ulasan Teoritis

Dari perspektif teori manajemen konflik, situasi ini dapat dianalisis menggunakan model konflik Thomas-Kilmann yang mencakup lima gaya penanganan konflik: kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi. Dalam kasus ini, Agus tampaknya memilih gaya kompetisi dengan melaporkan Novi ke pihak berwajib, yang menunjukkan keinginan untuk mempertahankan posisinya dan mendapatkan keadilan atas apa yang dianggapnya sebagai pencemaran nama baik. Di sisi lain, Novi menunjukkan gaya penghindaran ketika ia memilih untuk walk out dari mediasi sebelumnya karena

ketidakpuasan terhadap proses tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua belah pihak tidak sepenuhnya terbuka untuk dialog konstruktif yang dapat menghasilkan solusi bersama. Sejalan dengan Agus Salim, Farhat Abbas berperan sebagai negosiator yang vokal. Dia menggunakan keterampilan komunikasinya untuk memperkuat posisi Agus dan meredakan tekanan mental yang dialaminya akibat hujatan publik. Selain itu Farhat Abbas juga mempraktikkan strategi negosiasi distributif dimana dia mencoba untuk menempatkan Agus Salim sebagai pihak yang menang dan mendapatkan sumber daya yang diperebutkan dalam jumlah sebanyak-banyaknya.

c. Negosiasi dan Penyelesaian

Negosiasi Integratif menjadi elemen kunci dalam menyelesaikan konflik ini. Upaya mediasi yang difasilitasi oleh Perwakilan Kementerian Sosial menunjukkan pentingnya pihak ketiga dalam membantu mencapai kesepakatan. Namun, kegagalan mediasi sebelumnya mencerminkan kurangnya keterbukaan dan keinginan untuk berkompromi dari kedua belah pihak. Dalam konteks organisasi, negosiasi yang efektif memerlukan komunikasi yang jelas dan saling menghormati antar pihak. Keterampilan komunikasi yang baik menjadi krusial agar setiap pihak dapat menyampaikan pandangan dan kebutuhan mereka tanpa menimbulkan ketegangan lebih lanjut.

d. Kesimpulan

Kasus Agus Salim melawan Pratiwi Noviyanthi dan Denny Sumargo menggambarkan kompleksitas dalam manajemen konflik di lingkungan sosial yang melibatkan banyak pihak. Dengan menerapkan teori-teori manajemen konflik dan negosiasi, kita dapat melihat bahwa penyelesaian konflik tidak hanya bergantung pada tindakan hukum, tetapi juga pada kemampuan semua pihak untuk berkomunikasi secara efektif dan mencari solusi bersama. Dalam konteks ini, penting bagi individu dan organisasi untuk memahami dinamika konflik serta menerapkan pendekatan negosiasi yang konstruktif guna mencapai hasil yang saling menguntungkan. Analisis ini mencerminkan bagaimana teori manajemen konflik dapat diterapkan dalam situasi nyata serta pentingnya negosiasi dalam menyelesaikan permasalahan kompleks di antara individu atau kelompok.

KESIMPULAN

Konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari interaksi manusia dalam organisasi, dan sering kali muncul akibat perbedaan pandangan, tujuan, atau kepentingan. Meskipun konflik dapat menimbulkan ketegangan dan dampak negatif, penting untuk diingat bahwa konflik juga dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat dikelola dengan cara yang konstruktif, sehingga menghasilkan solusi yang lebih baik dan memperkuat hubungan antar individu atau kelompok.

Negosiasi memainkan peran krusial dalam penyelesaian konflik. Melalui proses negosiasi yang efektif, pihak-pihak yang berselisih dapat berkomunikasi secara terbuka, mendengarkan perspektif satu sama lain, dan mencari kesepakatan yang saling menguntungkan. Untuk mencapai hasil yang positif, diperlukan keterampilan komunikasi yang baik, empati, dan keinginan untuk berkolaborasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengupayakan adanya waktu dan sumber daya untuk kemudian dialokasikan pada pelaksanaan berbagai pelatihan keterampilan negosiasi dan manajemen konflik agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan memahami dan mengelola konflik secara efektif, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih positif dan kolaboratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Dina, Eristya Dessy A, Natasya Marta N, Nur Atikasari, Robyanti Wulandari, and Saraswati Aisyah. "Perilaku Organisasi: Konflik dan Negosiasi." Universitas Indonesia, 2016.
- Gunawan, Ketut. "Manajemen Konflik Atasi Dampak Masyarakat Multikultural di Indonesia," n.d.
- Hidayat, Rahmat, and Candra Wijaya. *Ayat Al Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017.
- Inayah, Sitti Syahar. "Konflik dan Negosiasi Dalam Perspektif Komunikasi." *Jurnal Komunikasi dan Keagamaan XVI* No 2 (July 2014): 186–209.
- Maulani, Ajeng, Andhika Agung, Mestina Hapsyah, and Yudha Dewangga. "Konflik dan Negosiasi." Politeknik Negeri Bandung, 2014.
- Robbins, Stephen. P, and Timothy. A Judge. *Organizational Behavior, Global Edition*. 19th edition. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2024.
- Sholeh, Muh Ibnu. "Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam" 10, no. 1 (2023).
- Somantrie, Hermana. "Konflik Dalam Perspektif Pendidikan Multikultural." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 17, no. 6 (November 1, 2011): 660–72. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v17i6.57>.
- Zaitun, Oleh. "Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam." *An-Nida* 36 (2011): 21.