

**Negosiasi dalam Manajemen Konflik****Andi Adijah****Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia****Email: [adijah@nobel.ac.id](mailto:adijah@nobel.ac.id)****ABSTRACT**

This article discusses the crucial role of negotiation in conflict management, highlighting the strategies needed to achieve satisfactory solutions for all parties involved. By focusing on understanding intangibles such as personalities, physical space, and time pressure, readers are encouraged to grasp the dynamics of conflict comprehensively. Through discussions on empathy, open communication, flexibility, and maintaining good relationships, this article provides practical advice for enhancing negotiation skills and creating a supportive environment for effectively resolving conflicts. It is hoped that readers can apply the concepts discussed to become more effective negotiators in managing conflicts and building harmonious relationships with others.

Keywords: Negotiation, Management, Conflict, Communication, Intangibles

**ABSTRAK**

Artikel ini mengulas peran krusial negosiasi dalam manajemen konflik, menyoroti strategi yang diperlukan untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak terlibat. Dengan fokus pada pemahaman intangibel seperti personalitas, ruang fisik, dan tekanan waktu, pembaca diajak untuk memahami dinamika konflik secara menyeluruh. Melalui pembahasan tentang empati, komunikasi terbuka, fleksibilitas, dan menjaga hubungan yang baik, artikel ini memberikan saran praktis untuk meningkatkan kemampuan dalam negosiasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk menyelesaikan konflik dengan efektif. Diharapkan pembaca dapat mengaplikasikan konsep-konsep yang dibahas untuk menjadi negosiator yang lebih efektif dalam mengelola konflik serta membangun hubungan yang harmonis dengan pihak lain.

Kata Kunci: Negosiasi, Manajemen, Konflik, komunikasi, intangible

**PENDAHULUAN**

Dalam kurun waktu seminggu, kita semua terlibat dalam berbagai situasi yang perlu diatasi melalui negosiasi; ini terjadi di tempat kerja, di rumah, dan saat rekreasi. Situasi konflik atau negosiasi

adalah situasi di mana terjadi konflik kepentingan atau apa yang diinginkan seseorang tidak selalu sama dengan apa yang diinginkan yang lain dan di mana kedua belah pihak lebih memilih untuk mencari solusi, daripada mengalah atau memutuskan kontak (Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G., 1992).

Hanya sedikit dari kita yang menikmati menangani konflik, baik itu dengan atasan, kolega kerja, bawahan, teman, atau bahkan orang asing. Terutama ketika situasi konflik menjadi tegang dan melibatkan emosi yang intens, menyelesaikannya dapat sangat melelahkan secara mental dan menguras emosi. Namun, penting untuk diingat bahwa konflik yang memerlukan penyelesaian tidak selalu dapat dikategorikan sebagai sesuatu yang baik atau buruk (Fisher, R., Ury, W., & Patton, B., 2011). Dalam beberapa kasus, hasilnya dapat memiliki efek positif atau negatif seperti yang dijelaskan di bawah ini.

**Potensi Positif dari Konflik:** Dapat memotivasi kita untuk lebih berusaha demi "menang". Dapat meningkatkan komitmen, meningkatkan loyalitas kelompok. Klarifikasi yang lebih tinggi tentang masalah tersebut. Dapat menghasilkan terobosan inovatif dan pendekatan baru. Konflik dapat menjelaskan masalah yang mendasar, memfasilitasi perubahan. Dapat memusatkan perhatian pada isu-isu dasar dan mengarah pada solusi. Tingkat energi yang meningkat; membuat nilai-nilai kunci menjadi jelas. Terlibat dalam konflik dapat mempertajam pendekatan kita dalam perundingan, pengaruh, dan kompetisi.

**Potensi Negatif dari Konflik:** Dapat menyebabkan kemarahan, penghindaran, ejekan, teriakan, frustrasi, ketakutan akan kegagalan, perasaan kurangnya kemampuan pribadi. Menahan informasi kritis. Produktivitas yang lebih rendah akibat konflik yang sia-sia. Karir dapat terhambat; hubungan bisa hancur. Pola kerja terganggu. Menghabiskan banyak waktu - kehilangan produktivitas.

Konflik dapat memiliki dampak destruktif, tetapi juga dapat berperan sebagai pemicu produktivitas dalam kehidupan pribadi maupun profesional Anda. Yang terpenting adalah bagaimana kita mengelola konflik tersebut, bukan menghindarinya atau membiarkannya berkembang tanpa kendali. Meskipun banyak dari kita cenderung menghindari konflik ketika terjadi, sebenarnya ada banyak situasi di mana konflik dapat dimanfaatkan sebagai bagian integral dari proses kreativitas dan motivasi.

Anda akan terus-menerus melakukan negosiasi dan menyelesaikan konflik sepanjang kehidupan profesional dan pribadi Anda. Mengingat bahwa organisasi semakin kurang hierarkis, kurang didasarkan pada otoritas posisi, kurang didasarkan pada batasan tanggung jawab dan otoritas yang jelas, kemungkinan konflik akan menjadi komponen yang lebih besar dari organisasi di masa depan. Studi telah menunjukkan bahwa keterampilan negosiasi termasuk di antara faktor penentu karier yang paling

signifikan. Sementara negosiasi merupakan seni dalam beberapa hal, ada teknik khusus yang dapat dipelajari siapa pun. Memahami teknik-teknik ini dan mengembangkan keterampilan Anda akan menjadi komponen kritis dari kesuksesan karier dan kesuksesan pribadi Anda.

Kepentingan yang saling bertentangan (atau apa yang kita pikir sebagai kepentingan yang saling bertentangan) merupakan inti dari sebagian besar konflik. Dalam masyarakat modern yang kompleks, kita menghadapi situasi-situasi ini banyak kali dalam sehari (Druckman, D., 2001). Organisasi modern menambahkan sekelompok penyebab konflik potensial baru yang sudah ada sebelumnya:

- Persaingan atas sumber daya yang langka, waktu
- Ambiguitas mengenai tanggung jawab dan otoritas:
- Perbedaan persepsi, gaya kerja, sikap, masalah komunikasi, perbedaan individual
- Ketergantungan yang semakin meningkat karena batasan antara individu dan kelompok semakin kabur
- Sistem penghargaan: kita bekerja dalam situasi dengan sistem insentif yang kompleks dan seringkali bertentangan
- Diferensiasi: pembagian kerja yang merupakan dasar bagi setiap organisasi menyebabkan orang dan kelompok melihat situasi dengan cara yang berbeda dan memiliki tujuan yang berbeda
- Keadilan versus kesetaraan: ketegangan berkelanjutan terjadi antara keadilan (keyakinan bahwa kita harus dihargai relatif terhadap kontribusi relatif kita) dan kesetaraan (keyakinan bahwa setiap orang harus menerima hasil yang sama atau serupa).

Lima Mode Menanggapi Konflik yang berguna untuk mengkategorikan berbagai respons yang kita miliki terhadap konflik dalam dua dimensi:

- seberapa penting atau tidak penting bagi kita untuk memenuhi kebutuhan kita, dan
- seberapa penting atau tidak penting bagi kita untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

Menjawab pertanyaan ini menghasilkan lima mode resolusi konflik berikut ini. Tidak ada yang "benar" atau "salah" di antara ini. Ada situasi di mana salah satunya dapat menjadi pilihan yang tepat. Sebagai contoh, jika kita dipotong saat mengemudi ke tempat kerja, kita mungkin memutuskan bahwa "penghindaran" adalah pilihan terbaik. Di lain waktu, "penghindaran" mungkin menjadi alternatif yang

buruk (Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J., 1993) . Demikian pula, kolaborasi mungkin sesuai dalam beberapa situasi tetapi tidak dalam situasi lainnya.

- Kompetisi: Perundingan distributif (menang-kalah). Memenuhi kebutuhan Anda penting; memenuhi kebutuhan orang lain tidak penting bagi Anda.
- Kolaborasi: Integratif (menang-menang). Memenuhi kebutuhan Anda dan kebutuhan orang lain sama-sama penting.
- Kompromi: Memenuhi kebutuhan Anda dan kebutuhan orang lain agak penting.
- Menghindari: Anda tidak peduli untuk memenuhi kebutuhan Anda atau kebutuhan orang lain: tindakan tidak mungkin dilakukan.
- Mengakomodasi: Hanya menyerah (tidak masalah bagi Anda, tetapi penting bagi orang lain).

Secara umum, sebagian besar negosiator sukses memulaidengan mengasumsikan negosiasi kolaboratif (integratif) atau menang-menang. Sebagian besar negosiator yang baik akan mencoba untuk mencapai kemenangan bersama atau memperoleh situasi di mana kedua belah pihak merasa menang. Negosiasi cenderung berjalan lebih baik jika kedua belah pihak merasa berada dalam situasi menang-menang atau kedua belah pihak mendekati negosiasi dengan ingin "menciptakan nilai" atau memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan kebutuhan orang lain (Ross, L., 1993).

Kami akan fokus pada dua tipe yang paling problematis: Kolaboratif (integratif) dan Kompetitif (Distributif). Dari kedua tipe ini, yang lebih penting adalah Kolaboratif karena sebagian besar negosiasi dan penyelesaian konflik dalam kehidupan pribadi dan profesional Anda akan (atau seharusnya) berada dalam sifat ini. Hal ini karena sebagian besar negosiasi melibatkan situasi di mana kita ingin atau membutuhkan hubungan yang berkelanjutan dengan orang lain. Meskipun penting untuk mengembangkan keterampilan dalam perundingan "kompetitif" (misalnya, saat membeli mobil), atau keterampilan yang memungkinkan kita untuk memenuhi kekhawatiran kita sambil mengabaikan tujuan orang lain, pendekatan ini memiliki banyak konsekuensi negatif bagi kehidupan pribadi dan karier profesional kita terutama jika kita akan memiliki hubungan yang berkelanjutan dengan orang lain.

**KOMPONEN RASIONAL vs EMOSIONAL DALAM NEGOSIASI**

Semua negosiasi melibatkan dua tingkat: proses pengambilan keputusan rasional (substansial) dan proses psikologis (emosional). Hasil dari sebuah negosiasi sama mungkin dipengaruhi oleh elemen psikologis seperti halnya oleh elemen rasional (Druckman, D., 2001). Dalam kebanyakan kasus, kegagalan dua orang untuk mencapai resolusi "optimal" atau alternatif terbaik berasal dari faktor-faktor yang tidak terlihat seperti:

**Faktor-faktor Psikologis yang akan Mempengaruhi Negosiasi**

- Seberapa nyaman setiap orang merasa tentang konflik
- Bagaimana setiap orang mempersepsi atau salah mempersepsi yang lain
- Asumsi yang dibuat setiap orang tentang yang lain dan masalahnya
- Sikap dan harapan tentang yang lain

Keputusan yang diambil setiap orang tentang kepercayaan, tentang seberapa penting "menang", seberapa penting untuk menghindari konflik, seberapa besar kita menyukai atau tidak menyukai yang lain; seberapa pentingnya untuk "tidak terlihat bodoh."

Memahami bagian "rasional" dari negosiasi relatif mudah. Memahami bagian "psikologis" lebih sulit. Kita perlu memahami diri sendiri dan lawan kita secara psikologis. Kegagalan dalam memahami kebutuhan dan isu-isu psikologis ini adalah akar dari sebagian besar negosiasi yang tidak berhasil (Fisher, R., Ury, W., & Patton, B., (2011).

Ini menjadi lebih sulit karena norma-norma di sebagian besar organisasi menentang ekspresi terbuka dari perasaan pribadi negatif. Oleh karena itu, konflik emosional yang intens sering kali diekspresikan dan dirasionalisasi sebagai masalah substansial. Orang sering kali memperdebatkan perbedaan pendapat tentang masalah sepele untuk memberikan pembenaran bagi konflik emosional dengan individu lain (Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B., 2015).

Semua situasi perundingan dapat dibagi menjadi dua kategori (Rahim, M. A., 2002): (1) Distributif (juga disebut kompetitif, nol sum, menang-kalah, atau mengklaim nilai). Dalam jenis perundingan ini, satu pihak "menang" dan satu pihak "kalah." Dalam situasi ini, sumber daya yang ada adalah tetap dan harus dibagi sehingga semakin banyak yang satu dapatkan, semakin sedikit yang lain dapatkan. Dalam situasi ini, kepentingan satu orang bertentangan dengan yang lain. Dalam banyak situasi "membeli", semakin

banyak yang orang lain dapatkan dari uang Anda, semakin sedikit yang Anda miliki. Keperhatian dominan dalam jenis perundingan ini biasanya adalah memaksimalkan kepentingan sendiri. Strategi dominan dalam mode ini termasuk manipulasi, memaksa, dan menahan informasi. Versi ini juga disebut "mengklaim nilai" karena tujuan dalam jenis situasi ini adalah untuk meningkatkan nilai Anda sendiri dan mengurangi nilai lawan Anda. (2) Integratif (kolaboratif, menang-menang, atau menciptakan nilai). Dalam jenis perundingan ini, ada jumlah sumber daya yang variabel untuk dibagi dan kedua belah pihak dapat "menang." Perhatian dominan di sini adalah memaksimalkan hasil bersama. Contohnya adalah menyelesaikan perbedaan pendapat tentang tempat makan malam dengan seorang teman. Contoh lain adalah situasi penilaian kinerja dengan bawahan atau menyelesaikan situasi bawahan yang terus datang terlambat ke tempat kerja. Strategi dominan dalam mode ini termasuk kerjasama, berbagi informasi, dan pemecahan masalah bersama. Tipe ini juga disebut "menciptakan nilai" karena tujuannya di sini adalah agar kedua belah pihak merasa mendapatkan nilai yang lebih besar daripada sebelumnya setelah negosiasi.

Perlu ditekankan bahwa banyak situasi mengandung unsur perundingan distributif dan integratif. Sebagai contoh, dalam bernegosiasi harga dengan seorang pelanggan, sampai batas tertentu kepentingan Anda bertentangan dengan pelanggan (Anda ingin harga yang lebih tinggi; dia ingin yang lebih rendah), tetapi sampai batas tertentu Anda menginginkan kepentingan Anda bertepatan (Anda ingin baik pelanggan maupun Anda memuaskan kepentingan masing-masing, Anda ingin bahagia; Anda ingin pelanggan Anda bahagia).

## **PERENCANAAN UNTUK NEGOSIASI**

Sebelum memulai negosiasi, penting untuk melakukan perencanaan dengan cermat. Pastikan Anda memahami apakah situasi yang Anda hadapi adalah menang-menang atau menang-kalah. Selain itu, pastikan tujuan, posisi, dan kepentingan mendasar Anda jelas. Usahakan untuk mengidentifikasi resolusi terbaik yang dapat Anda harapkan, kesepakatan yang adil dan masuk akal, serta kesepakatan minimal yang dapat diterima. Evaluasilah informasi yang Anda miliki dan apa yang masih Anda butuhkan. Kenali keunggulan dan kelemahan kompetitif Anda, serta keunggulan dan kelemahan lawan Anda. Selain itu, berikanlah sedikit pemikiran terhadap strategi yang akan Anda gunakan (Gulliver, P. H., 1979).

Sangat penting untuk memahami dengan jelas apa yang penting bagi Anda. Tetapkan tujuan dan masalah sebenarnya Anda dengan jelas, dan usahakan untuk memahami tujuan dan masalah sebenarnya pihak lain. Terlalu banyak negosiasi gagal karena orang-orang terlalu khawatir akan dimanfaatkan sehingga mereka lupa akan kebutuhan mereka sendiri. Orang yang kehilangan fokus terhadap tujuan mereka sendiri akan menghentikan negosiasi, bahkan jika kebutuhan mereka telah terpenuhi, karena mereka lebih mengkhawatirkan apakah pihak lain "menang".

Penting juga untuk memiliki strategi min-max. Tentukan posisi "berjalan" sebelum masuk ke dalam negosiasi atau penyelesaian konflik. Pastikan Anda telah memikirkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Berapa yang minimal dapat saya terima untuk menyelesaikan konflik?
- Berapa yang maksimum yang dapat saya tawarkan tanpa terlihat berlebihan?
- Berapa yang maksimum yang dapat saya minta tanpa terlihat berlebihan?
- Berapa yang paling sedikit yang dapat saya tawarkan tanpa terlihat berlebihan?

Cobalah untuk memprediksi jawaban yang mungkin diberikan oleh pihak lain terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut. Penting untuk mengetahui keunggulan kompetitif Anda, yaitu titik-titik terkuat Anda, serta keunggulan argumen pihak lain. Selain itu, Anda juga harus mengidentifikasi kelemahan Anda dan kelemahan pihak lain. Dalam sebagian besar situasi penyelesaian konflik atau negosiasi, Anda akan tetap memiliki hubungan yang berkelanjutan dengan pihak lain, sehingga penting untuk meninggalkan situasi tersebut dengan kedua belah pihak merasa mereka telah "menang". Sangat penting bagi pihak lain untuk tidak merasa bahwa mereka telah "kalah", karena hal ini dapat menyebabkan kurangnya komitmen terhadap kesepakatan atau bahkan balasan dendam yang lebih buruk. Kegagalan yang paling umum terjadi ketika pihak yang bernegosiasi gagal mengenali atau mencari potensi integratif dalam masalah yang sedang diperundingkan; di balik posisi yang keras, seringkali terdapat kepentingan umum atau bersama.

Amatilah masalah, bukan kepribadian: Hindari kecenderungan untuk menyerang lawan secara pribadi; jika orang lain merasa terancam, dia akan membela harga dirinya dan membuat serangan terhadap masalah yang sebenarnya lebih sulit; pisahkan masalah orang dari masalah Mempertahankan pikiran yang rasional dan berorientasi pada tujuan: Jika lawan menyerang Anda secara pribadi, jangan

biarkan dia membawa Anda ke dalam reaksi emosional; biarkan orang lain mengeluarkan kekesalannya tanpa mengambilnya secara pribadi; cobalah untuk memahami masalah di balik agresi

Tekankan solusi menang-menang: Bahkan dalam situasi yang tampaknya menang-kalah, seringkali ada solusi menang-menang; carilah solusi integratif; ciptakan alternatif tambahan, seperti konsesi biaya rendah yang mungkin memiliki nilai tinggi bagi orang lain; jelaskan opsi dalam hal kepentingan orang lain; cari alternatif yang memungkinkan lawan Anda untuk menyatakan kemenangan

Temukan kepentingan yang mendasar: Kunci kesuksesan adalah menemukan isu "integratif" - seringkali dapat ditemukan dalam kepentingan yang mendasar. Kita terbiasa mengidentifikasi kepentingan kita sendiri, tetapi elemen kritis dalam negosiasi adalah untuk memahami kepentingan dan kebutuhan mendasar orang lain. Dengan menyelidiki dan bertukar informasi, kita dapat menemukan kesamaan di antara kita dan meminimalkan perbedaan yang tampaknya jelas. Memahami kepentingan ini adalah kunci untuk "negosiasi integratif." Sumber kegagalan terbesar dalam negosiasi adalah kegagalan untuk melihat unsur "integratif" dari sebagian besar negosiasi. Terlalu sering kita menganggap suatu situasi sebagai menang-kalah padahal sebenarnya situasi tersebut adalah menang-menang. Pandangan yang salah ini membuat kita sering menggunakan strategi yang salah. Pertimbangkan situasi di mana bos Anda memberi penilaian yang lebih rendah pada penilaian kinerja Anda dibandingkan dengan yang Anda anggap pantas. Kita sering cenderung melihat ini sebagai menang-kalah - baik dia menyerah atau saya menyerah. Kemungkinan besar terjadi negosiasi yang sukses jika Anda dapat mengubahnya menjadi negosiasi menang-menang. Bagian kunci dalam menemukan kepentingan bersama adalah identifikasi masalah. Penting untuk mendefinisikan masalah dengan cara yang dapat diterima secara bersama oleh kedua belah pihak. Hal ini melibatkan depersonalisasi masalah agar tidak menimbulkan defensif dari pihak lain. Oleh karena itu, seorang mahasiswa yang bernegosiasi masalah dengan seorang profesor kemungkinan akan lebih efektif dengan mendefinisikan masalah sebagai "Saya perlu memahami materi ini dengan lebih baik" atau "Saya tidak mengerti ini" daripada "Anda tidak mengajar materi dengan baik."

Gunakan Standar Objektif: Cobalah untuk membuat hasil berdasarkan standar objektif. Buat keputusan yang Anda negosiasikan berdasarkan prinsip dan hasil, bukan emosi atau tekanan; cobalah untuk menemukan kriteria objektif yang dapat digunakan kedua belah pihak untuk mengevaluasi alternatif; jangan tunduk pada permintaan emosional, asertivitas, atau keteguhan.

Cobalah untuk memahami orang lain: Seringkali kita cenderung fokus pada kebutuhan, tujuan, dan posisi kita sendiri. Untuk berhasil menyelesaikan konflik, penting juga untuk fokus pada orang lain. Kita perlu mencari tahu apa tujuan, kebutuhan, dan posisi orang lain, serta kepentingan mendasarnya. Kita perlu memikirkan kepribadian orang lain, seberapa jauh kita dapat mendorong, seberapa terbuka atau tertutup kita harus membuat posisi kita. Dapatkan sebanyak mungkin informasi tentang kepentingan dan tujuan orang lain; apa kebutuhan sebenarnya dibandingkan dengan yang diinginkan; kepentingan apa yang harus dia penuhi? Apa strateginya? Siapkanlah solusi dalam hal kepentingan dia.

Bagian penting dari ini adalah mengakui bahwa orang menempatkan nilai yang sangat berbeda pada masalah dibandingkan dengan kita. Misalnya, kamar yang bersih mungkin jauh lebih penting bagi Anda daripada bagi teman sekamar Anda. Kita harus memahami bagaimana orang lain melihat realitas, bukan hanya bagaimana kita melihat realitas. Jika melalui tekanan, tipu daya, atau agresivitas semata, kita mendorong orang sampai pada titik di mana mereka melihat diri mereka sebagai kemungkinan kalah, ini menciptakan masalah. Lawan akan membalas dan melawan; para pecundang sering kali kehilangan komitmen terhadap perjanjian mereka. Para negosiator juga mendapat reputasi yang bisa berbalik. Ingatlah bahwa penyelesaian yang paling memuaskan dan tahan lama adalah yang memperhatikan kebutuhan kedua belah pihak.

Ada kecenderungan untuk memikirkan konflik atau situasi negosiasi sebagai kejadian terisolasi. Mungkin lebih berguna untuk memikirkan konflik sebagai suatu proses, atau serangkaian peristiwa kompleks seiring waktu yang melibatkan faktor eksternal dan faktor sosial serta psikologis internal. Episode konflik umumnya dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa sebelumnya dan pada gilirannya menghasilkan hasil dan dampak yang memengaruhi dinamika konflik.

Negosiasi biasanya melibatkan sejumlah langkah termasuk pertukaran proposal dan kontra proposal. Dalam negosiasi yang dilakukan dengan itikad baik, kedua belah pihak diharapkan membuat tawaran dan konsesi. Tujuan Anda di sini bukan hanya mencoba untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga untuk mendapatkan informasi - informasi yang akan memungkinkan Anda memiliki gambaran yang lebih jelas tentang apa yang sebenarnya menjadi isu utama dan bagaimana "lawan" Anda melihat realitas. Melalui tawaran dan kontra tawaran, harus ada tujuan untuk pertukaran informasi yang dapat menghasilkan definisi masalah yang umum. Pendekatan seperti itu menunjukkan pentingnya persepsi - konflik tergantung pada pandangan si pengamat. Dengan demikian, situasi yang seharusnya memunculkan konflik bagi pengamat luar mungkin tidak menghasilkan konflik jika pihak-pihak tersebut

mengabaikan atau memilih untuk mengabaikan situasi konflik. Sebaliknya, orang dapat melihat situasi konflik padahal sebenarnya tidak ada.

Selanjutnya, setelah menyadari adanya konflik, kedua belah pihak mengalami reaksi emosional terhadapnya dan memikirkannya dengan berbagai cara. Emosi dan pikiran ini sangat penting untuk jalannya konflik yang berkembang. Sebagai contoh, negosiasi dapat sangat dipengaruhi jika orang bereaksi dengan kemarahan mungkin sebagai hasil dari konflik masa lalu. Kemudian, berdasarkan pikiran dan emosi yang muncul dalam proses penyelesaian konflik, kita merumuskan niat spesifik tentang strategi yang akan kita gunakan dalam negosiasi. Ini mungkin bersifat umum (misalnya, berencana untuk menggunakan pendekatan kerjasama) atau sangat spesifik (misalnya, menggunakan taktik negosiasi tertentu). Akhirnya, niat-niat ini diterjemahkan menjadi perilaku. Perilaku-perilaku ini pada gilirannya memicu tanggapan dari orang lain dan proses ini akan berulang.

Pendekatan ini menunjukkan kita harus memperhatikan generalisasi-generalisasi berikut:

- Konflik adalah proses berkelanjutan yang terjadi dalam konteks hubungan dan peristiwa yang berlanjut;
- Konflik tersebut melibatkan pemikiran, persepsi, kenangan, dan emosi dari orang-orang yang terlibat; hal ini harus dipertimbangkan.
- Negosiasi seperti pertandingan catur; miliki strategi; antisipasi bagaimana orang lain akan merespons; seberapa kuat posisi dan situasi Anda; seberapa penting isunya; seberapa penting akan mempertahankan posisi yang keras.
- Mulailah dengan pendekatan positif: Cobalah untuk membangun hubungan dan kepercayaan saling sebelum memulai; coba untuk konsesi kecil di awal
- Berikan sedikit perhatian pada tawaran awal: ini adalah titik awal; mereka cenderung ekstrem dan idealis; fokus pada kepentingan orang lain dan tujuan serta prinsip Anda sendiri, sementara Anda menghasilkan kemungkinan-kemungkinan lain

Intangible sering menjadi faktor kunci dalam banyak negosiasi. Beberapa intangible ini adalah:

- Personalitas: menyadari aspek dari kepribadian Anda seperti kebutuhan Anda sendiri dan gaya interpersonal Anda serta kepribadian orang lain; faktor-faktor ini akan memainkan peran kunci dan pemahaman tentang diri sendiri akan menjadi faktor penting

- Kepribadian dan gaya Anda sendiri: seberapa banyak Anda percaya pada orang tersebut; seberapa bebas dengan emosi Anda; seberapa banyak Anda ingin menyembunyikan atau menunjukkan;
- Ruang fisik: terkadang tempat negosiasi berlangsung bisa penting; apakah kita bernegosiasi di ruang yang tidak nyaman bagi kita dan nyaman bagi orang lain?
- Interaksi masa lalu: jika ada sejarah penyelesaian konflik dengan orang ini, pikirkan bagaimana sejarah ini mungkin memengaruhi negosiasi yang akan datang
- Tekanan waktu: Pikirkan apakah tekanan waktu akan memengaruhi negosiasi dan apakah Anda perlu mencoba mengubah variabel ini?
- Utilitas subjektif: sadarlah bahwa orang menempatkan nilai yang sangat berbeda pada elemen-elemen negosiasi. Sebagai contoh, dalam bernegosiasi untuk pekerjaan, Anda mungkin menempatkan nilai tinggi pada lokasi dan relatif lebih rendah pada gaji; penting untuk menyadari utilitas subjektif Anda dan mencoba mencari tahu utilitas subjektif orang lain; sulit untuk mengetahui di awal atau bahkan selama negosiasi apa arti dari hasil tertentu akan bagi pihak lain. Mengetahui apa yang "dianggap berharga" adalah salah satu bagian kunci dari negosiasi.
- Memahami Konteks Konflik
  - apa konsekuensi pribadi dan organisasi yang penting dari konflik tersebut? Apa konsekuensi masa depan yang mungkin?
  - Pola perilaku apa yang menandai konflik
  - Apa isu-isu substantif?
  - Apakah isu-isu tersebut dipengaruhi oleh persepsi dan perasaan setiap pihak?
  - Apa faktor-faktor mendasar atau latar belakang yang telah menyebabkan situasi dan perasaan, persepsi, dan perilaku terkait?

## **PENUTUP**

Negosiasi adalah alat yang sangat efektif dalam manajemen konflik. Melalui pendekatan yang tepat dan pemahaman yang mendalam tentang inti dari konflik, negosiasi dapat menjadi sarana untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak terlibat. Dengan memperhatikan aspek-aspek intangibel seperti personalitas, ruang fisik, dan tekanan waktu, serta memahami konteks konflik secara menyeluruh, kita dapat memperoleh wawasan yang lebih baik untuk merancang strategi negosiasi yang

berhasil. Lebih dari sekadar mencapai penyelesaian, negosiasi juga membuka pintu untuk pembangunan hubungan yang lebih kuat dan saling menguntungkan di masa depan. Dengan demikian, dalam menghadapi konflik, mari gunakan negosiasi sebagai alat untuk menciptakan kedamaian, memperkuat kemitraan, dan meraih kesuksesan bersama.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa negosiasi memegang peran yang penting dalam manajemen konflik. Dalam dunia yang penuh dengan perbedaan kepentingan dan sudut pandang, negosiasi memberikan wadah untuk menyelesaikan konflik secara damai dan produktif. Dengan memahami dinamika konflik, mengidentifikasi intangibel yang terlibat, dan merancang strategi yang tepat, kita dapat memanfaatkan negosiasi sebagai sarana untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

Untuk meningkatkan kemampuan dalam negosiasi dalam manajemen konflik, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

- Pelajari teknik negosiasi: Perlu untuk terus mengembangkan keterampilan dalam negosiasi melalui pembelajaran dan latihan. Mengikuti kursus atau membaca buku tentang negosiasi dapat membantu meningkatkan pemahaman dan keterampilan praktis.
- Praktikkan empati dan pemahaman: Penting untuk dapat melihat situasi dari sudut pandang orang lain dan memahami kebutuhan dan kepentingan mereka. Dengan membangun empati, kita dapat menciptakan lingkungan yang mendukung untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.
- Jaga komunikasi terbuka: Komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam negosiasi yang sukses. Pastikan untuk mendengarkan dengan cermat, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan mengkomunikasikan gagasan secara jelas dan terbuka.
- Tetap fleksibel dan kreatif: Dalam menghadapi konflik, seringkali diperlukan pendekatan yang inovatif dan solusi yang kreatif. Berpikirlah di luar kotak dan buka diri terhadap kemungkinan-kemungkinan baru dalam mencapai kesepakatan.
- Jaga hubungan baik: Meskipun terlibat dalam negosiasi, penting untuk tetap menjaga hubungan yang baik dengan pihak lain. Memelihara kerjasama dan kepercayaan dapat membantu membangun landasan yang kuat untuk penyelesaian konflik yang berkelanjutan.

Dengan menerapkan saran-saran di atas, diharapkan kita dapat menjadi negosiator yang lebih efektif dalam mengelola konflik dan mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation behavior in social and organizational settings. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 261-304.
- Druckman, D. (2001). The psychology of negotiation. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 109-144.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. New York: McGraw-Hill Education.
- Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Academic Press.
- Rahim, M. A. (2002). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ross, L. (1993). *The Intuitive Negotiator: Bargaining and Social Dilemmas*. New York: W. W. Norton & Company.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. New York: Open University Press.