

KONFLIK DALAM ORGANISASI DAN NEGOSIASIMutya Istikarani¹, Lisariyadi², Sukatin³, Zulqarnain⁴Universitas Islam Batang Hari, Indonesia^{1,2,3,4}Email: mutyaistikarani@gmail.com¹, lisaryadilisa@yahoo.co.id², shukatin@gmail.com³,
zulqarnain.fsy@uinjambi.ac.id⁴**Keywords****Abstract**

*Organizational Conflict,
Negotiation, Conflict
Management, Negotiation
Strategy*

This paper aims to examine the dynamics of conflict within organizations and the negotiation strategies that can be applied to manage and resolve such conflicts. The method used in this study is library research, involving the collection, review, and analysis of various relevant scholarly sources such as books, journals, and previous research articles. The findings indicate that organizational conflict is an inevitable phenomenon, often arising from differences in interests, values, communication, and organizational structures. Conflict can have both negative and positive impacts, depending on how it is managed by the organization. In this context, negotiation emerges as a key approach to achieving constructive conflict resolution. Effective negotiation strategies—such as collaboration, compromise, and win-win approaches—have proven to reduce tensions and enhance relationships among individuals and groups within organizations. Therefore, a deep understanding of conflict and negotiation techniques is crucial for the development of adaptive and harmonious organizational management.

*Konflik Organisasi,
Negosiasi, Manajemen
Konflik, Strategi Negosiasi*

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji dinamika konflik dalam organisasi serta strategi negosiasi yang dapat diterapkan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode riset perpustakaan (library research), yakni dengan mengumpulkan, mengkaji, dan menganalisis berbagai sumber literatur ilmiah yang relevan, seperti buku, jurnal, dan artikel penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tidak terelakkan, yang dapat timbul akibat perbedaan kepentingan, nilai, komunikasi, serta struktur organisasi. Konflik dapat berdampak negatif maupun positif tergantung pada bagaimana organisasi mengelolanya. Dalam konteks ini, negosiasi menjadi salah satu pendekatan penting untuk mencapai resolusi konflik yang konstruktif. Strategi negosiasi yang efektif, seperti kolaborasi, kompromi, dan pendekatan win-win, terbukti mampu mereduksi ketegangan dan meningkatkan hubungan antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang konflik dan teknik negosiasi sangat krusial bagi pengembangan manajemen organisasi yang adaptif dan harmonis.

1. PENDAHULUAN

Interaksi antarindividu dalam organisasi merupakan aspek fundamental yang secara langsung memengaruhi dinamika, efektivitas, dan kinerja organisasi. Interaksi ini mencakup proses komunikasi, kerja sama, dan hubungan antaranggota organisasi yang memiliki tujuan bersama. Bentuk interaksi yang terjadi sangat beragam, mulai dari pertemuan formal, diskusi kelompok, kolaborasi lintas divisi, hingga dinamika konflik yang tidak terhindarkan.¹ Semua bentuk interaksi ini memainkan peran penting dalam mendukung produktivitas, mendorong inovasi, serta menciptakan kepuasan kerja di lingkungan organisasi. Sebagai contoh, hubungan antara manajer dan karyawan menjadi kunci utama dalam proses pemberian arahan, pengambilan keputusan, dan pencapaian target organisasi secara menyeluruh.

Dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis, konflik merupakan bagian alami dari interaksi sosial yang terjadi antarindividu dan kelompok. Konflik timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, nilai, persepsi, maupun tujuan di antara anggota organisasi. Misalnya, perebutan sumber daya yang terbatas, perbedaan gaya kerja, atau ketidaksesuaian antara target pribadi dengan visi organisasi kerap menjadi pemicu konflik.² Meskipun sering kali dipandang negatif, pada kenyataannya konflik juga memiliki sisi positif. Bila dikelola dengan bijak, konflik dapat menjadi sumber energi baru yang mendorong kreativitas, perbaikan proses, dan inovasi dalam organisasi.

Interaksi antarindividu membentuk fondasi utama dalam menciptakan hubungan sosial yang sehat di tempat kerja. Melalui interaksi, individu saling bertukar informasi, menyatukan gagasan, menyelesaikan persoalan bersama, dan menciptakan sinergi kerja. Namun, interaksi yang tidak dikelola dengan baik juga berpotensi menimbulkan tantangan, seperti miskomunikasi, prasangka, hingga konflik yang berlarut. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika interaksi antarindividu menjadi penting untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, dan produktif.

Konflik merupakan bagian tak terelakkan dalam organisasi yang terdiri dari individu dengan latar belakang, kepentingan, dan sudut pandang yang berbeda. Konflik

¹ Budiono, Aris, Hadiwiyanto Wasino, and Verry Cyasmoro. *Manajemen: Memahami Perilaku Manusia dalam Organisasi*. (Mega Press Nusantara, 2024).

² Azzahrah, Nindya, Ari Wibowo Sembiring, and Irma Tussa'diyah Hasibuan. "MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI." *Inspirasi Edukatif: Jurnal Pembelajaran Aktif* 6.1 (2025).

dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari perbedaan pendapat sederhana hingga pertentangan nilai yang mendalam. Sering kali, konflik berakar dari ketidakpuasan terhadap sistem kerja, ketimpangan distribusi tanggung jawab, atau kurangnya komunikasi yang efektif. Namun demikian, paradigma modern menempatkan konflik bukan sebagai hambatan semata, melainkan sebagai peluang untuk perubahan yang lebih baik, apabila dikelola secara konstruktif.³

Konflik membawa dua sisi dampak bagi organisasi. Di sisi positif, konflik yang terkelola dengan baik mampu memicu lahirnya ide-ide baru, memperbaiki mekanisme kerja, dan memperkuat semangat kolaborasi. Konflik mendorong individu untuk berpikir kritis, menguji kebijakan yang ada, dan mencari alternatif yang lebih baik. Namun di sisi lain, konflik yang tidak ditangani dengan tepat dapat menyebabkan ketegangan emosional, menghambat kerja sama tim, menurunkan motivasi, serta merusak hubungan antaranggota, yang pada akhirnya berimbas negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Negosiasi memiliki peranan sentral dalam menyelesaikan konflik secara damai dan produktif. Melalui proses negosiasi, pihak-pihak yang berkonflik diajak untuk berkomunikasi terbuka, memahami sudut pandang satu sama lain, dan bersama-sama mencari titik temu yang adil dan saling menguntungkan. Negosiasi yang efektif tidak hanya mampu meredakan ketegangan, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan solidaritas antaranggota organisasi.⁴ Dengan pendekatan yang tepat, konflik yang semula bersifat destruktif dapat diubah menjadi kekuatan konstruktif yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan metode riset perpustakaan (library research) sebagai pendekatan utama dalam menggali dan menganalisis konsep-konsep teoritis yang berkaitan dengan konflik dalam organisasi dan strategi negosiasi. Metode ini dilakukan melalui penelusuran dan kajian sistematis terhadap berbagai sumber literatur ilmiah, seperti buku akademik, artikel jurnal, prosiding konferensi, serta publikasi terpercaya lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat konseptual dan teoritis, yaitu untuk memahami secara

³ Liliwari, Alo. *Prasangka, Konflik, Dan Komunikasi Antarbudaya*. (Prenada Media, 2018).

⁴ Wirastama, Mahardika. *Negosiasi itu ada Ilmunya: Mengupas Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi dengan Siapa Saja, Kapan Saja, dan di Mana Saja*. (Anak Hebat Indonesia, 2019).

mendalam karakteristik, penyebab, serta dinamika konflik organisasi, serta mengeksplorasi pendekatan-pendekatan negosiasi yang efektif dalam penyelesaiannya.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyeleksi literatur yang memiliki validitas dan kredibilitas tinggi, yang kemudian dianalisis secara kritis untuk mengidentifikasi pola-pola pemikiran, perbedaan sudut pandang, dan relevansi praktis dari masing-masing teori. Dengan menggunakan riset perpustakaan, penelitian ini mampu memberikan kontribusi konseptual yang kuat sebagai landasan dalam pengembangan kebijakan atau strategi manajerial untuk menangani konflik dan membangun negosiasi yang konstruktif dalam lingkungan organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi

Konflik organisasi adalah suatu kondisi ketika terjadi pertentangan, perbedaan pendapat, kepentingan, nilai, atau tujuan antara individu maupun kelompok dalam suatu lingkungan kerja. Konflik ini merupakan bagian tak terhindarkan dari dinamika sosial yang wajar dalam kehidupan organisasi. Perbedaan latar belakang, peran, tanggung jawab, hingga harapan antar individu menjadi pemicu utama munculnya konflik.⁵

Dalam organisasi, konflik tidak selalu bernilai negatif. Justru, apabila dikelola dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat menjadi peluang untuk mendorong inovasi, meningkatkan efektivitas komunikasi, serta memperkuat kerja sama tim. Konflik yang konstruktif juga mendorong manajemen dan karyawan untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan dan menyusun strategi baru.⁶

Sebagai contoh, konflik dapat muncul antara tim pemasaran dan tim penjualan saat menyusun strategi peluncuran produk baru. Tim pemasaran mungkin lebih fokus pada ekspansi pasar melalui kampanye media, sementara tim penjualan lebih menekankan pentingnya membangun kedekatan dan relasi personal dengan konsumen. Perbedaan sudut pandang tersebut, jika ditangani melalui komunikasi yang terbuka dan dialog yang solutif, berpotensi menghasilkan strategi yang lebih menyeluruh dan berdampak positif bagi keberhasilan organisasi.

⁵ Akbar, Abdul Fiqrial, et al. Jenis Jenis Konflik Dalam Organisasi. *Student Research Journal* 2.6 (2024): 184-199.

⁶ Asiah T, Siti. Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi. (2017).

Dengan demikian, memahami dan mengelola konflik secara bijaksana adalah keterampilan penting bagi setiap individu maupun pemimpin dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan produktif.

Konflik dalam organisasi dapat dikategorikan berdasarkan pihak-pihak yang terlibat, yaitu:⁷

Konflik Intrapersonal

Konflik yang terjadi dalam diri individu akibat dilema antara nilai pribadi, aspirasi, dan tuntutan organisasi. Contohnya, seorang karyawan dihadapkan pada keputusan antara menerima promosi jabatan yang menuntut waktu kerja lebih panjang atau tetap pada posisi saat ini agar dapat lebih banyak menghabiskan waktu bersama keluarga.

Konflik Interpersonal

Konflik antar individu yang timbul karena perbedaan kepribadian, persepsi, atau gaya kerja. Misalnya, konflik antara atasan dan bawahan karena perbedaan harapan terhadap kinerja atau gaya komunikasi yang tidak serasi.

Konflik Antar Kelompok/Tim

Konflik ini terjadi antar tim atau departemen dalam organisasi, seringkali disebabkan oleh perbedaan tujuan, kompetisi, atau distribusi sumber daya. Contohnya, persaingan antara divisi produksi dan divisi kontrol kualitas dalam menentukan standar mutu produk.

Konflik Antar Organisasi

Konflik yang muncul antar organisasi berbeda, biasanya terkait dengan persaingan bisnis, perbedaan tujuan dalam kerja sama, atau konflik kepentingan. Contoh nyatanya adalah persaingan antara dua perusahaan yang bergerak dalam bidang industri yang sama.

Sumber Konflik dalam Organisasi

Beberapa faktor yang umum menjadi sumber konflik dalam organisasi antara lain:

Perbedaan Nilai dan Tujuan

Ketidaksesuaian nilai dan prioritas antar individu atau kelompok dapat memicu konflik. Misalnya, tim manajemen ingin meningkatkan efisiensi biaya, sementara tim operasional lebih fokus pada peningkatan kualitas layanan.

Masalah Komunikasi

⁷ Akbar, Abdul Fiqrial, et al. Jenis Jenis Konflik Dalam Organisasi. *Student Research Journal* 2.6 (2024): 184-199.

Komunikasi yang tidak jelas, tidak terbuka, atau kurang transparan dapat menimbulkan kesalahpahaman. Hal ini bisa terjadi ketika instruksi dari atasan tidak tersampaikan dengan baik, sehingga menimbulkan persepsi dan pelaksanaan tugas yang berbeda.

Struktur Organisasi dan Ketidakjelasan Peran

Tumpang tindih tanggung jawab, ketidakjelasan otoritas, atau struktur yang terlalu birokratis dapat menyebabkan benturan peran. Misalnya, dua departemen mengklaim tanggung jawab atas proyek yang sama tanpa kejelasan koordinasi.

Persaingan dalam Penggunaan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya seperti anggaran, fasilitas, atau tenaga kerja sering kali menjadi pemicu konflik. Persaingan untuk mendapatkan anggaran proyek antar divisi merupakan contoh yang umum terjadi.⁸

Konflik memiliki dua sisi yang saling bertolak belakang, tergantung pada bagaimana konflik tersebut direspons dan dikelola:⁹

Dampak Positif

- 1). Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Konflik dapat memicu ide-ide baru dan perbaikan proses kerja.
- 2). Peningkatan Pemahaman dan Penyesuaian: Diskusi yang lahir dari konflik dapat memperdalam pemahaman antar individu dan mendorong penyesuaian yang lebih baik dalam hubungan kerja. Contohnya, perdebatan dalam rapat tim dapat membuka sudut pandang baru dan menghasilkan strategi yang lebih efektif.

Dampak Negatif

- 1). Menurunnya Produktivitas: Konflik yang tidak terselesaikan dapat mengganggu konsentrasi kerja dan menurunkan semangat tim.
- 2). Kerusakan Relasi Sosial: Ketegangan antar individu atau tim dapat menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak kondusif. Misalnya, konflik pribadi yang berkepanjangan antar karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang penuh tekanan dan mengganggu kolaborasi tim.

Strategi dan Gaya Manajemen Konflik

⁸ Fauzi, Ilham. Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara* 1.1 (2023): 108-115.

⁹ Tuhuteru, Laros. *Pendidikan Karakter Untuk Menjawab Resolusi Konflik*. (CV. Azka Pustaka, 2022).

Manajemen konflik merupakan proses penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menjadi sumber disintegrasi, namun jika ditangani secara tepat, justru dapat menjadi katalisator bagi perubahan, inovasi, dan penguatan kerja sama antar anggota organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi dan gaya manajemen konflik yang efektif serta peran aktif dari manajer dan pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang sehat untuk penyelesaian konflik.¹⁰

Strategi Manajemen Konflik

Berikut ini adalah lima strategi utama dalam menghadapi konflik organisasi:¹¹

Menghindari (*Avoiding*)

Strategi menghindari merupakan pendekatan di mana individu atau kelompok memilih untuk tidak langsung menghadapi konflik. Mereka bisa menunda pembahasan, menarik diri dari situasi konflik, atau mengalihkan perhatian ke hal lain. Strategi ini biasanya digunakan ketika konflik dianggap belum mendesak, ketika emosi memuncak dan dikhawatirkan akan memperkeruh suasana, atau ketika hasil yang diperoleh dari menghadapi konflik tidak sebanding dengan risiko yang dihadapi. Meski terkadang berguna untuk meredakan ketegangan sesaat, penggunaan jangka panjang dapat membuat konflik menjadi laten dan membahayakan hubungan kerja.

Strategi ini melibatkan penarikan diri dari konflik atau penundaan penyelesaiannya. Cocok diterapkan ketika konflik masih kecil, situasi emosional tidak kondusif, atau ketika intervensi justru memperburuk keadaan. Namun, penggunaan strategi ini secara terus-menerus dapat menyebabkan akumulasi masalah dan merusak hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, manajer perlu menentukan waktu yang tepat kapan harus menghindar dan kapan harus menghadapi konflik secara langsung.

Mengakomodasi (*Accommodating*)

Strategi mengakomodasi adalah tindakan memberikan prioritas kepada kepentingan pihak lain, bahkan jika itu berarti harus mengorbankan kepentingan sendiri. Strategi ini sering dipilih demi menjaga hubungan baik, keharmonisan tim, atau karena pihak yang mengalah merasa isu tersebut tidak cukup penting untuk diperjuangkan. Meski dapat memperkuat hubungan antarindividu, terlalu sering

¹⁰ Yusup, Muhammad, M. Pd Dr Muhammad Shoffa Saifillah, and M. Pd I. Al Faruq. *Manajemen Konflik dan Stres (Orientasi dalam Organisasi)*. (BuatBuku. com, 2021).

¹¹ Heridiansyah, Jefri. Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 6.1 (2014): 28-41.

mengakomodasi bisa menimbulkan ketimpangan dan rasa tidak adil, terutama jika hanya satu pihak yang terus-menerus berkorban.

Dalam strategi ini, salah satu pihak rela mengalah demi menjaga hubungan dan harmoni dalam tim. Strategi ini efektif jika konflik bersifat ringan dan hubungan jangka panjang dianggap lebih penting dari isu yang diperdebatkan. Namun, jika dilakukan terus-menerus, pihak yang sering mengalah bisa merasa tidak dihargai. Manajer harus bijak dalam memastikan bahwa akomodasi tidak merugikan salah satu pihak secara konsisten.

Memaksa (*Competing*)

Strategi memaksa atau *competing* adalah pendekatan konfrontatif di mana satu pihak berusaha menang tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak lain. Biasanya digunakan dalam situasi kritis, seperti ketika keputusan harus diambil cepat, ketika menyangkut nilai atau prinsip yang tidak bisa dinegosiasikan, atau dalam konteks yang membutuhkan ketegasan. Walau efektif untuk situasi tertentu, strategi ini berisiko merusak relasi dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan jika tidak disertai komunikasi dan empati.

Strategi ini mengedepankan kemenangan satu pihak atas pihak lain, biasanya digunakan ketika keputusan harus segera diambil atau menyangkut prinsip organisasi yang tidak bisa dikompromikan. Walaupun strategi ini dapat efektif dalam kondisi darurat, penggunaannya yang berlebihan dapat menimbulkan ketegangan dan memperburuk hubungan interpersonal. Manajer perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang dan menjaga keseimbangan antara ketegasan dan keadilan.

Berkompromi (*Compromising*)

Strategi berkompromi melibatkan kesediaan kedua belah pihak untuk saling mengurangi tuntutan mereka demi mencapai titik temu. Strategi ini menekankan keseimbangan: tidak ada pihak yang benar-benar menang atau kalah. Kompromi sering digunakan ketika waktu terbatas, dan solusi harus segera dicapai. Walau tidak selalu menghasilkan solusi ideal, strategi ini cukup efektif dalam mempertahankan hubungan profesional dan meredakan konflik dalam jangka pendek.

Strategi kompromi mengharuskan masing-masing pihak menurunkan sebagianuntutannya agar dapat mencapai solusi bersama. Ini merupakan strategi yang relatif cepat dan menjaga keharmonisan tim, meskipun tidak semua pihak sepenuhnya puas.

Dalam hal ini, manajer berperan penting sebagai fasilitator agar kompromi berlangsung adil dan proporsional.

Kolaborasi (*Collaborating*)

Strategi kolaborasi adalah pendekatan proaktif dan partisipatif dalam menyelesaikan konflik, di mana semua pihak bekerja sama untuk menemukan solusi terbaik yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan masing-masing (win-win solution). Kolaborasi membutuhkan komunikasi terbuka, empati, dan komitmen untuk menyelesaikan konflik secara menyeluruh. Strategi ini memang memakan waktu dan tenaga lebih, tetapi hasilnya biasanya lebih kuat, adil, dan berkelanjutan.

Pendekatan ini menekankan kerja sama, komunikasi terbuka, dan pemahaman mendalam terhadap kepentingan masing-masing pihak. Meski memerlukan waktu dan usaha lebih besar, hasil yang dicapai cenderung lebih kuat dan berkelanjutan. Manajer harus menciptakan ruang diskusi yang aman dan mendukung agar kolaborasi dapat berjalan efektif.

Peran Manajer dan Pemimpin dalam Manajemen Konflik

Manajer dan pemimpin memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola konflik secara produktif dan menjaga kohesi tim. Peran-peran penting mereka meliputi:¹²

Mengenal dan Mendiagnosis Konflik

Kemampuan untuk mengenali tanda-tanda awal konflik sangat penting. Manajer perlu mengidentifikasi akar masalah melalui observasi dan komunikasi terbuka dengan pihak-pihak terkait. Pemahaman yang akurat akan sifat dan sumber konflik membantu memilih pendekatan yang sesuai.

Memfasilitasi Komunikasi dan Negosiasi

Pemimpin bertindak sebagai mediator yang menjaga jalannya komunikasi tetap terbuka dan konstruktif. Melalui fasilitasi dialog, pihak-pihak yang berselisih didorong untuk menyampaikan pendapat dengan saling menghargai, hingga tercapai kesepakatan bersama.

¹² Cahyadi, Nur, et al. *Perilaku Dalam Organisasi*. (CV Rey Media Grafika, 2023).

Memilih dan Menerapkan Strategi yang Tepat

Berdasarkan analisis konflik, manajer menentukan strategi penanganan yang paling tepat. Pemilihan gaya konflik yang salah dapat memperburuk situasi, oleh karena itu diperlukan intuisi manajerial dan fleksibilitas dalam menerapkan strategi.

Membangun Budaya Organisasi yang Responsif terhadap Konflik

Pemimpin berperan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif, terbuka terhadap perbedaan, dan menghargai penyelesaian konflik secara sehat. Budaya ini mendorong seluruh anggota organisasi untuk berani mengungkapkan perbedaan secara positif dan menyelesaikannya secara bersama-sama.

Melakukan Tindakan Preventif dan Korektif

Selain mengatasi konflik yang terjadi, manajer juga perlu mengambil langkah preventif melalui pelatihan, penguatan komunikasi antar departemen, dan penyusunan peraturan kerja yang jelas. Tindakan korektif dapat berupa perubahan struktur, evaluasi tim, atau rotasi tugas untuk mengurangi ketegangan yang berulang.

Dengan pengelolaan yang tepat, konflik dalam organisasi bukanlah ancaman, melainkan peluang untuk memperkuat tim, memperbaiki proses kerja, dan mencapai sinergi yang lebih baik antar bagian dalam organisasi.¹³ Strategi yang tepat dan kepemimpinan yang empatik akan menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan adaptif.

Negosiasi sebagai Upaya Penyelesaian Konflik

Negosiasi dalam organisasi adalah proses komunikasi yang dinamis dan interaktif antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan, pandangan, atau tujuan, dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan bersama yang dapat menguntungkan semua pihak yang terlibat. Proses ini melampaui sekadar tawar-menawar posisi atau klaim kepentingan yang bersifat sempit. Sebaliknya, negosiasi dalam konteks organisasi berorientasi pada kolaborasi, di mana setiap pihak berusaha untuk memahami secara mendalam kebutuhan, aspirasi, dan tujuan masing-masing pihak.¹⁴

Tujuan utama dari negosiasi bukan hanya untuk mencapai kompromi, tetapi juga untuk menemukan solusi yang lebih baik dan berkelanjutan yang menguntungkan semua pihak. Negosiasi dapat membantu memperjelas persepsi tentang masalah yang

¹³ Budiono, Aris, Hadiwiyanto Wasino, and Verry Cyasmoro. *Manajemen: Memahami Perilaku Manusia dalam Organisasi*. (Mega Press Nusantara, 2024).

¹⁴ Setiawati, Rosti. Pentingnya Negosiasi Dalam Manajemen Konflik. (IKOPIN, 2023): 29-38.

ada, mengurangi ketegangan, dan menciptakan ruang untuk menciptakan kesepakatan yang lebih fleksibel.¹⁵ Dalam banyak kasus, negosiasi ini melibatkan pencarian titik temu yang tidak hanya mempertimbangkan kepentingan jangka pendek, tetapi juga kepentingan jangka panjang dari individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam organisasi, negosiasi berfungsi sebagai instrumen yang sangat efektif untuk meredakan konflik. Ketika dua pihak yang terlibat dalam konflik dapat terlibat dalam proses negosiasi yang produktif, mereka tidak hanya menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga memperkuat hubungan kerja di antara mereka. Proses ini mengarah pada peningkatan pemahaman dan rasa saling menghargai antar individu atau kelompok yang sebelumnya terlibat dalam perbedaan.¹⁶ Dalam hal ini, negosiasi tidak hanya berfungsi untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang lebih inklusif dan harmonis.

Selain itu, negosiasi yang berhasil juga mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan mengelola konflik secara konstruktif dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, negosiasi dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kolaborasi antar tim. Hal ini tentu saja berimbas pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam jangka panjang, negosiasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tantangan yang ada, karena proses ini mendorong pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan berbasis pada konsensus yang diperoleh melalui dialog terbuka.¹⁷

Proses Negosiasi

Proses negosiasi adalah serangkaian langkah atau tahapan yang dilakukan untuk mencapai kesepakatan antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan, pandangan, atau tujuan. Proses ini melibatkan komunikasi dan pertukaran informasi yang bertujuan untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Negosiasi sering kali digunakan untuk menyelesaikan konflik, membuat keputusan bersama, atau mengatur syarat-syarat dalam suatu kerjasama atau perjanjian.¹⁸ Adapun tahapan tersebut meliputi:

Persiapan (*Preparation*)

¹⁵ Solehudin, M. M., et al. *Manajemen konflik organisasi*. (Cendikia Mulia Mandiri, 2023).

¹⁶ Agusalam, Lestari. Pelatihan Membangun Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Keterampilan Bernegosiasi bagi Pelaku Hubungan Industrial. *Science and Technology: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1.4 (2024): 328-340.

¹⁷ Baali, Ir Yongker. PERILAKU ORGANISASI. *Perilaku Organisasi* (2025): 126.

¹⁸ Nurrohim, Hassa, and Lina Anatan. Efektivitas komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha* 8.2 (2009): 11-20.

Persiapan merupakan fondasi dari proses negosiasi. Tahap ini mencakup analisis konteks, identifikasi isu yang disengketakan, pemetaan kekuatan dan kelemahan masing-masing pihak, serta penetapan strategi dan tujuan negosiasi. Semakin matang persiapan, semakin besar peluang tercapainya kesepakatan yang optimal.

Pertukaran Informasi (*Information Exchange*)

Tahapan ini melibatkan komunikasi terbuka mengenai posisi, harapan, serta batas-batas kepentingan dari masing-masing pihak. Tujuannya adalah membangun kepercayaan dan menghindari kesalahpahaman yang dapat menghambat negosiasi.

Tawar-menawar (*Bargaining*)

Inti dari negosiasi terletak pada proses tawar-menawar, di mana pihak-pihak yang bernegosiasi mengajukan penawaran, melakukan konsesi, serta mencari titik temu atas perbedaan yang ada. Diperlukan keterampilan komunikasi, empati, serta kesabaran untuk menjaga dinamika negosiasi tetap produktif.

Penutupan dan Implementasi Kesepakatan (*Closure and Implementation*)

Setelah dicapai kesepakatan, tahap ini meliputi perumusan perjanjian secara tertulis dan langkah-langkah implementasi yang disepakati. Pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian penting untuk menjamin keberlanjutan solusi dan menghindari konflik baru di kemudian hari.¹⁹

Gaya dan Pendekatan dalam Negosiasi

Gaya negosiasi mencerminkan cara seseorang atau kelompok mendekati proses penyelesaian konflik. Beberapa gaya utama antara lain:²⁰

1). *Win-Win*

Pendekatan ini mengutamakan solusi yang menguntungkan semua pihak, mendorong kolaborasi, dan menjaga hubungan baik jangka panjang. Gaya ini sangat dianjurkan dalam konteks organisasi yang mengedepankan kerja tim dan keberlanjutan.

2). *Win-Lose*

Dalam gaya ini, satu pihak berusaha untuk menang, bahkan jika pihak lain dirugikan. Pendekatan ini dapat diterapkan dalam situasi darurat atau ketika prinsip fundamental organisasi dipertaruhkan, namun harus digunakan dengan hati-hati karena berisiko menciptakan ketegangan.

¹⁹ Aditama, Roni Angger. *Pengantar manajemen*. (Ae Publishing, 2020).

²⁰ Aj Djohan, M. M. *Negosiasi dan Komunikasi*. (Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021).

3). *Lose-Lose*

Terjadi ketika kedua pihak tidak mencapai kesepakatan dan berakhir dengan kerugian bersama. Gaya ini sering muncul karena komunikasi yang buruk atau ketidaksiapan dalam negosiasi, dan harus dihindari sejauh mungkin.

Faktor Psikologis dalam Negosiasi

Keberhasilan dalam negosiasi tidak hanya ditentukan oleh logika dan strategi, tetapi juga oleh faktor psikologis yang memengaruhi dinamika interpersonal:²¹

1). Persepsi

Persepsi yang jernih terhadap situasi, posisi, dan niat pihak lain sangat penting dalam membangun dasar negosiasi yang sehat. Salah persepsi dapat memicu resistensi dan menghambat kerja sama.

2). Emosi

Emosi seperti marah, frustrasi, atau cemas dapat mengganggu proses negosiasi. Oleh karena itu, pengelolaan emosi secara profesional sangat diperlukan untuk menjaga atmosfer negosiasi tetap kondusif.

3). Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Negosiator yang cakap dalam mengenali dan mengelola emosi baik emosi sendiri maupun orang lain cenderung lebih berhasil dalam menciptakan kesepakatan yang memuaskan. Empati, kesabaran, dan kesadaran sosial menjadi elemen utama dalam kecerdasan emosional yang efektif.

4). Komunikasi Efektif

Negosiasi yang berhasil membutuhkan komunikasi yang jelas, terbuka, dan persuasif. Kemampuan mendengarkan aktif, mengartikulasikan argumen dengan tepat, serta merespon secara positif merupakan kompetensi esensial dalam setiap tahap negosiasi.

4. KESIMPULAN

Konflik organisasi merupakan kondisi di mana terdapat perbedaan pendapat, kepentingan, atau nilai antara individu atau kelompok dalam suatu lingkungan kerja. Meskipun sering dipandang negatif, konflik sebenarnya dapat mendorong inovasi, meningkatkan komunikasi, dan memperkuat kerja sama tim jika dikelola dengan baik. Konflik bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti intrapersonal, interpersonal, antar

²¹ Iswahyudi, M. Subhan, et al. *Komunikasi dan Negosiasi Bisnis*. (CV Rey Media Grafika, 2024).

kelompok, atau antar organisasi, dengan sumber utama berasal dari perbedaan nilai, masalah komunikasi, struktur organisasi yang tidak jelas, atau persaingan sumber daya.

Manajemen konflik yang efektif memerlukan pemilihan strategi yang tepat, seperti menghindari, mengakomodasi, memaksa, berkompromi, atau berkolaborasi. Setiap strategi memiliki kelebihan dan kekurangan, tergantung pada situasi dan urgensi konflik tersebut. Peran manajer dan pemimpin sangat penting dalam mengenali, mendiagnosis, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Selain itu, pemimpin perlu membangun budaya organisasi yang responsif terhadap perbedaan dan mendorong penyelesaian konflik secara sehat.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, Roni Angger. Pengantar Manajemen. Ae Publishing, 2020.
- Agusalim, Lestari. "Pelatihan Membangun Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Keterampilan Bernegosiasi bagi Pelaku Hubungan Industrial." *Science and Technology: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, vol. 1, no. 4, 2024, pp. 328–340.
- AJ Djohan, M. M. Negosiasi dan Komunikasi. Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021.
- Akbar, Abdul Fiqrial, et al. "Jenis Jenis Konflik Dalam Organisasi." *Student Research Journal*, vol. 2, no. 6, 2024, pp. 184–199.
- Asiah T, Siti. Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi, 2017.
- Azzahrah, Nindya, Ari Wibowo Sembiring, and Irma Tussa'diyah Hasibuan. "Manajemen Konflik dalam Organisasi." *Inspirasi Edukatif: Jurnal Pembelajaran Aktif*, vol. 6, no. 1, 2025.
- Baali, Ir Yongker. Perilaku Organisasi. Perilaku Organisasi, 2025, p. 126.
- Budiono, Aris, Hadiwiyanto Wasino, and Verry Cyasmoro. Manajemen: Memahami Perilaku Manusia dalam Organisasi. Mega Press Nusantara, 2024.
- Cahyadi, Nur, et al. Perilaku Dalam Organisasi. CV Rey Media Grafika, 2023.
- Fauzi, Ilham. "Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah." *Jurnal Pelita Nusantara*, vol. 1, no. 1, 2023, pp. 108–115.
- Heridiansyah, Jefri. "Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi." *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, vol. 6, no. 1, 2014, pp. 28–41.
- Iswahyudi, M. Subhan, et al. Komunikasi dan Negosiasi Bisnis. CV Rey Media Grafika, 2024.

- Liliweri, Alo. Prasangka, Konflik, dan Komunikasi Antarbudaya. Prenada Media, 2018.
- Nurrohim, Hassa, and Lina Anatan. "Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi." *Jurnal Manajemen Maranatha*, vol. 8, no. 2, 2009, pp. 11–20.
- Setiawati, Rosti. Pentingnya Negosiasi Dalam Manajemen Konflik. IKOPIN, 2023, pp. 29–38.
- Solehudin, M. M., et al. *Manajemen Konflik Organisasi*. Cendikia Mulia Mandiri, 2023.
- Tuhuteru, Laros. *Pendidikan Karakter untuk Menjawab Resolusi Konflik*. CV Azka Pustaka, 2022.
- Wirastama, Mahardika. *Negosiasi Itu Ada Ilmunya: Mengupas Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi dengan Siapa Saja, Kapan Saja, dan di Mana Saja*. Anak Hebat Indonesia, 2019.
- Yusup, Muhammad, Dr. Muhammad Shoffa Saifillah, and Dr. Al Faruq. *Manajemen Konflik dan Stres (Orientasi dalam Organisasi)*. BuatBuku.com, 2021.