

## Negosiasi sebagai Alternatif dalam Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan

Dini Silmy Aulia<sup>1\*</sup>, Siti Julaiha<sup>2</sup>, Sudadi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Negeri Sulta Aji Mahmud Idris Samarinda, Indonesia

Email: [dinisilmy12@gmail.com](mailto:dinisilmy12@gmail.com)<sup>1</sup>, [siti.julaiha@uinsi.ac.id](mailto:siti.julaiha@uinsi.ac.id)<sup>2</sup>,  
[sudadi@uinsi.ac.id](mailto:sudadi@uinsi.ac.id)<sup>3</sup>

DOI: 10.38073/jimpi.v3i2.1648

Received: Mey 2024

Accepted: June 2024

Published: July 2024

### Abstract :

Negotiation is a form of conflict management that provides a forum for resolving conflicts that can satisfy parties and build opportunities by establishing stronger relationships. However, awareness of the importance of negotiation is still low, even though negotiation skills, especially for students, prepare themselves to face various kinds of conflicts in the outside world. Therefore, this research explains Negotiation, types of Negotiation, Negotiation skills, and key Negotiation factors. This research uses a library research method by collecting books, previous research and articles related to Conflict Management and Negotiation. The results show that negotiation is a process of resolving problems between two or more parties, where the problem arises on the basis of different points of view which are then united in one common agreement. Negotiation types are divided into distributive and integrative. Negotiation skills by separating feelings, focusing, collecting options, and assessing objectives. Key factors through various self-skills. And the implementation of Negotiation is an effective alternative in resolving conflicts that occur in Educational Institutions, whether or not there is a mediator, both conflicts related to the learning process to conflicts over Educational Institution policies.

**Keywords:** *Negotiation, Conflict Management, Educational Institutions*

### Abstrak :

Negosiasi merupakan suatu Manajemen Konflik yang memberikan wadah dalam penyelesaian konflik yang dapat memuaskan pihak, serta membangun peluang dengan menjalin hubungan yang lebih kuat. Namun, kesadaran pentingnya Negosiasi masih rendah, padahal keterampilan bernegosiasi khususnya untuk pelajar mempersiapkan diri menghadapi berbagai macam konflik di dunia luar. Maka dari itu, penelitian ini memaparkan terkait Negosiasi, jenis Negosiasi, keterampilan Negosiasi, dan faktor kunci Negosiasi. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (library research) melalui pengumpulan buku-buku, penelitan terdahulu, dan artikel terkait dengan Manajemen Konflik dan juga Negosiasi. Hasil menunjukkan bahwa Negosiasi merupakan suatu proses dalam menyelesaikan masalah antara dua pihak atau lebih, dimana masalah tersebut timbul atas dasar perbedaan sudut pandang yang kemudian dipersatukan dalam satu kesepakatan yang sama. Jenis Negosiasi dibagi menurut distributif dan integratif. Keterampilan Negosiasi dengan memisahkan perasaan, fokus, mengumpulkan pilihan, serta menilai objektif. Faktor kunci melalui berbagai keterampilan diri. Dan implementasi Negosiasi menjadi alternatif yang efektif dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di Lembaga Pendidikan, dengan atau tidaknya mediator, baik konflik yang terkait dengan proses pembelajaran hingga pada konflik kebijakan Lembaga Pendidikan.

**Kata Kunci:** *Negosiasi, Manajemen Konflik, Lembaga Pendidikan*

## PENDAHULUAN

Faktor pemicu konflik dalam sebuah organisasi sangat bervariasi, apalagi dalam sebuah lembaga pendidikan, faktornya dapat datang dari kepribadian, pengetahuan, komunikasi, disiplin, hubungan antaranggota, kesejahteraan, keefektifan pembelajaran, hingga ketersediaan sarana dan prasarana.<sup>1</sup> Hal ini tergantung pada strategi individu dalam mempersepsikan, menginterpretasikan, serta menanggapi situasi konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Timbulnya konflik yang beragam jenisnya diimplikasikan oleh adanya transformasi dan dinamika pada organisasi. Agar konflik dapat terkontrol, perlu adanya manajemen konflik yang merancang strategi konflik guna meraih resolusi yang diinginkan, menciptakan kedamaian, tetap menjaga hubungan baik, dan mendapatkan kesepakatan bersama dengan pihak yang berkonflik.<sup>2</sup>

Dalam manajemen konflik, strategi menyelesaikan suatu konflik dapat dilakukan dengan adanya proses Negosiasi. Negosiasi merupakan alat yang efektif sebagai sarana meraih solusi dalam dunia yang penuh dengan perbedaan sudut pandang dan perbedaan kepentingan. Negosiasi memberikan wadah dalam penyelesaian konflik yang dapat memuaskan pihak yang berkonflik, serta membangun peluang dengan menjalin hubungan yang lebih kuat dan saling menguntungkan di masa depan.

Namun, kesadaran pentingnya Negosiasi masih rendah, dimana hasil penelitian Dian Irma Aprianti dan Siti Anis Juni Asma Wati memaparkan bahwa tingkat pelaksanaan sosialisasi mengenai isu-isu yang terjadi dan teknik Negosiasi dalam tata laku atau kebiasaan demi membangun hubungan dengan pihak lain masih dinilai kurang. Padahal dengan adanya penguatan keterampilan bernegosiasi berpengaruh signifikan hingga 89% dalam manajemen konflik,<sup>3</sup> dan keterampilan bernegosiasi menjadi faktor penentu karir yang paling signifikan,<sup>4</sup> hal ini menjadi salah satu bekal untuk menghadapi tantangan masa depan, khususnya untuk pelajar agar mereka dapat lebih dini mempersiapkan diri menghadapi berbagai macam konflik di dunia luar yang memerlukan Negosiasi di setiap harinya,<sup>5</sup> baik bernegosiasi dalam lingkup

---

<sup>1</sup> Ahmad Muslim, 'Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah', *Jurnal Paedagogy*, 1.1 (2014), doi:<https://doi.org/10.33394/jp.v1i1.3055>. h. 21.

<sup>2</sup> Candra Puspita Nurhamidin and Kasim Yahiji, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadis', *Jurnal Pendidikan Islam*, 1.2 (2024). H. 2.

<sup>3</sup> Yayan Hendrayana, 'Peran Keterampilan Negosiasi Terhadap Manajemen Konflik Melalui Intermediasi Efektivitas Komunikasi', *Parameter*, 5.10 (2020), doi:10.37751/parameter.v5i1.144. H. 122.

<sup>4</sup> Andi Adijah, 'Negosiasi Dalam Manajemen Konflik', *JSBPSDM: Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*, 3.4 (2023). H. 230.

<sup>5</sup> Dian Irma Aprianti and Siti Anis Juni Asma Wati, 'Sosialisasi Keterampilan Negosiasi Kalangan Siswa SMA Kota Samarinda', *JPKPM: Jurnal Pengabdian Kreativitas Pendidikan Mahakam*, 2.1 (2022). H. 81.

masyarakat kecil yakni lingkup keluarga, maupun bernegosiasi dengan masyarakat luas, hingga dengan pejabat tinggi, dengan harapan dapat menemukan penyelesaian yang disepakati secara bersama-sama. Maka dari itu, berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan memaparkan terkait definisi Negosiasi, jenis Negosiasi, keterampilan bernegosiasi, dan faktor kunci dalam Negosiasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) melalui pengumpulan buku-buku, penelitian terdahulu, dan artikel terkait dengan Manajemen Konflik dan juga Negosiasi. Tahapannya melalui identifikasi masalah, menemukan informasi yang sesuai atau relevan, kemudian hasil dari penelitian dianalisis dengan menguraikan data yang diperoleh secara sistematis melalui proses memilih, membandingkan, menggabungkan, memilah berbagai pengertian, lalu memberikan penjelasan dan pemahaman, menemukan kebaruan dalam bentuk penguatan teori yang ada, dan juga pengembangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Negosiasi

Negosiasi berasal dari Bahasa Latin yakni *Negotianus*, bentuk dari kata lampau *Negotiare* yang berarti menjalankan atau untuk melakukan bisnis, dengan arti lain melakukan bisnis dengan cara berunding dengan pihak lain agar tercapai kesepakatan. Dalam Bahasa Inggris yakni *to negotiating* yang artinya membicarakan atau merundingkan kemungkinan tentang suatu kondisi dan atau menawar.<sup>6</sup>

Negosiasi akan terjadi ketika seluruh pihak memiliki kepentingan yang berbeda atau berlawanan (mereka tidak sepakat dalam semua hal), dan kepentingan yang sama (mereka berkomitmen terhadap resolusi).<sup>7</sup> Dimana pihak yang bernegosiasi memiliki kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai kesepakatan bersama. Negosiasi merupakan proses tawar menawar untuk mengubah suatu hal yang pada mulanya tidak disepakati hingga mendapatkan suatu kesepakatan baru.<sup>8</sup>

Apabila dalam bernegosiasi, kita selalu bersikeras dengan apa yang kita inginkan, maka Negosiasi tidak akan pernah berhasil.<sup>9</sup> Maka dari itu, kita harus mencari titik kesepakatan yang pas agar kedua belah pihak dapat saling mengalah dan bertransaksi dengan senang hati tanpa merugikan satu sama

<sup>6</sup> Mahardika Wirastama, *Negosiasi Itu Ada Ilmunya: Mengupas Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi Dengan Siapa Saja, Kapan Saja, Dan Di Mana Saja* (Psikologi Corner, 2019). H. 3.

<sup>7</sup> Kaswan, *Kompetensi Interpersonal Dalam Organisasi* (Penerbit Andi, 2021). H. 298.

<sup>8</sup> Arizona Dkk, *Manajemen Konflik* (Bening Media Publishing, 2021). H. 75.

<sup>9</sup> Nabila Zulfa and Dita Oktaviani, 'Peran Negosiasi Terhadap Konflik', *TIPS: Jurnal Riset, Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1.2 (2023). H. 129.

lain.<sup>10</sup> Seperti halnya teori Philip Kotler, pada tulisan Restia Ningrum yang menyatakan bahwa karakteristik Negosiasi yakni melibatkan dua atau lebih belah pihak yang memiliki perbedaan kepentingan dalam sebuah masalah, dimana pihak tersebut bergabung dalam sementara waktu dalam kegiatan yang menyangkut pertukaran atau pembagian satu sumber daya atau lebih, meliputi permintaan atau presentasi usulan dari suatu pihak dan akan dievaluasi oleh pihak lainnya.<sup>11</sup> Dan Negosiasi menurut Kosasih pada tulisan Weni Puspita bahwa Negosiasi adalah bentuk interaksi sosial yang fungsinya untuk mencapai kesepakatan antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda.<sup>12</sup> Jadi, Negosiasi merupakan suatu proses dalam menyelesaikan masalah antara dua pihak atau lebih, dimana masalah tersebut timbul atas dasar perbedaan sudut pandang yang kemudian dipersatukan dalam satu kesepakatan yang sama.

Dalam persepsi Islam, acuan dalam menuntaskan konflik melalui Negosiasi atau perundingan termaktub dalam ayat Al-Qur'an dalam Q.S. An-Naml ayat 33-35, yang menginterpretasikan penerapan Negosiasi oleh Ratu Balqis kepada Nabi Sulaiman.<sup>13</sup>

Terjemah: "Mereka menjawab, "Kita memiliki kekuatan dan ketangkasan yang luar biasa (untuk berperang), tetapi keputusan berada di tanganmu. Maka, pertimbangkanlah apa yang akan engkau perintahkan." Dia (Balqis) berkata, "Sesungguhnya raja-raja apabila menaklukkan suatu negeri, mereka tentu membinasakannya dan menjadikan penduduknya yang mulia jadi hina. Demikianlah yang mereka akan perbuat. Sesungguhnya aku akan mengirim utusan kepada mereka dengan (membawa) hadiah dan (aku) akan menunggu apa yang akan dibawa kembali oleh para utusan itu."<sup>14</sup> (Q.S. An-Naml: 27 / 33 - 35)

Dengan tindakan Negosiasi yang berupaya untuk menciptakan suatu kedamaian, bahkan dalam situasi tersulit sekalipun, hal ini mencerminkan ajaran nabi Muhammad SAW, seperti pada hadis riwayat berikut:

Artinya: "Maukah kalian saya informasi suatu hal yang lebih utama daripada derajat puasa, sholat, serta sedekah? Para sahabat menjawab: tentu ya Rasulullah. Lalu Nabi bersabda: hal tersebut ialah mendamaikan perselisihan, sebab karakter perselisihan itu membinasakan." (HR. Abu Daud)

---

<sup>10</sup> Oh Su Hyang, *Bicara Itu Ada Seninya: Rahasia Komunikasi Yang Efektif* (Penerbit Bhuana Ilmu Populer, 2018). H. 87.

<sup>11</sup> Restia Ningrum, *Intisari Ilmu Negosiasi* (Psikologi Corner, 2021). H. 3.

<sup>12</sup> Weni Puspita, *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, Dan Pendidikan)* (Deepublish, 2018). H. 112.

<sup>13</sup> Fantika Febry Puspitasari, 'Model Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Komparatif Tafsir Ibn Katsir Dan Tafsir Jalalain', *Tadbir Muwahhid*, 6.1 (2022), doi:10.30997/jtm.v6i1.4950. H. 102.

<sup>14</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim* (Lajnah Pentashinan Al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2020). H. 545 - 546.

Beberapa keuntungan yang ada ketika Negosiasi dilaksanakan, yakni<sup>15</sup> berkesempatan mengutarakan isi hati untuk di dengar pihak lawan, mengetahui sudut pandang pihak lawan, mengupayakan solusi yang terbaik yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, memungkinkan penyelesaian secara bersama-sama, dapat diadakan dan diakhiri sewaktu-waktu, serta tidak terikat dengan kebenaran fakta atau masalah hukum.

Adapun kelemahan dari penerapan Negosiasi, seperti tidak dapat berjalan tanpa adanya kesepakatan kedua belah pihak, sulit berjalan bila posisi kedua pihak tidak seimbang, tidak akan efektif dilakukan jika dilakukan oleh pihak yang tidak berwenang untuk mengambil kesepakatan, memungkinkan diadakan untuk menunda penyelesaian untuk mengetahui informasi yang dirahasiakan lawan. dapat membuat kesepakatan yang kurang menguntungkan, serta dapat membuka kekuatan dan kelemahan pada salah satu pihak.

Adapun Strategi dan Teknik Negosiasi yakni 1) Kolaborasi, atau solusi menang bersama (*win-win solution*), yakni pendekatan Negosiasi yang ditunjukkan untuk kepentingan kedua belah pihak. Dimana seluruh pihak akan berupaya untuk mendapatkan kesepakatan berdasarkan kolaborasi kepentingan masing-masing. 2) Dominasi atau strategi menang-kalah (*win-lose strategy*), yakni pendekatan Negosiasi yang berfokus pada kemenangan salah satu pihak dan kekalahan dipihak lainnya. Dimana salah satu negosiator mendapatkan keuntungan yang lebih besar karena berhasil meraih sasarannya secara mutlak dan pihak lawan mendapatkan keuntungan yang lebih sedikit. 3) Akomodasi atau strategi kalah-menang (*lose-win strategy*), yakni kebalikan dari dominasi, dimana pihak negosiator mendapatkan keuntungan yang sedikit bahkan mungkin mengalami kerugian, sedangkan pihak lawan memperoleh keuntungan yang lebih besar. 4) Menghindari konflik atau strategi kalah-kalah (*lose-lose strategy*), yakni pendekatan Negosiasi dengan tidak ada yang menang, kedua belah pihak kalah. Dimana seluruh pihak yang bernegosiasi akan menghindari konflik sehingga tidak ada kesepakatan untuk menuntaskan atau menyelesaikan konflik, biasanya terjadi pada masalah kecil yang tidak terlalu penting.

Dalam bernegosiasi, pelaku yang bernegosiasi dinamakan negosiator. Pemahaman terhadap ciri-ciri atau karakteristik negosiator yang bervariasi akan lebih memudahkan dalam menentukan strategi bernegosiasi. Terdapat empat tipe negosiator menurut Casse pada tulisan Gunawan Wiradharma, dkk, yakni 1) Negosiator profesional, negosiator yang profesional akan mengetahui apa yang sedang dinegosiasikan dan bagaimana agar mendapatkan apa yang diinginkannya. Negosiator ini dalam bernegosiasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, dimana negosiator profesional mengetahui banyak hal

---

<sup>15</sup> Asti Musmam, *Sukses Negosiasi: Dengan Siapa Saja, Kapan Saja, Dan Di Mana Saja* (Anak Hebat Indonesia, 2020).

mengenai lawan Negosiasinya. 2) Negosiator curang, berhadapan dengan negosiator yang curang harus berhati-hati, hal ini dikarenakan dalam benak pikirannya yang terlintas bagaimana mengalahkan pihak lawan dan memenangkan Negosiasi yang bahkan dengan menghalalkan segala cara demi kepentingannya. 3) Negosiator naif, merupakan negosiator yang tidak siap bernegosiasi, ia tidak mengetahui pokok permasalahan yang diNegosiasikan, bahkan cenderung percaya pada pihak lawan, dan kalau perlu ia bersedia memberikan yang diminta pihak lawan, dimana pihak lawan tentu jelas dapat memperoleh kemenangan dengan mudah. 4) Negosiator bodoh, cenderung menghendaki kekalahan pada kedua belah pihak dengan tidak memperdulikan apapun yang dilakukan dan berupaya agar tidak ada yang dapat keluar sebagai pemenang Negosiasi.<sup>16</sup>

Negosiasi yang merupakan cara mengatasi sebuah konflik terdapat lima tahapan bernegosiasi dimulai dari tahap persiapan dan perencanaan, penetapan aturan dasar, klarifikasi dan justifikasi, Negosiasi dan *problem solving*, serta penutup dan implementasi.<sup>17</sup>

Dalam tahap Persiapan dan Perencanaan, sebagai negosiator, perlu untuk meningkatkan pengetahuan terkait jenis permasalahan, penyebab terjadinya masalah, dan tujuan penyelesaian masalahnya, hal ini agar Negosiasi yang akan dilaksanakn akan lebih terarah dan tidak berakhir sia-sia. Selain itu juga pastikan untuk bisa lebih fokus pada kelebihan tuntutan dan semaksimal mungkin untuk perbaiki kekurangan. Pada persiapan dapat melakukan counterpart background chek atau menggali informasi sebanyak-banyaknya terkait dengan pihak lawan Negosiasi, misalnya mencari tahu siapa mereka, bagaimana sudut pandang yang mereka gunakan, apa saja ambisi dan keinginan yang dimiliki mereka.

Tahap kedua dengan Penentuan aturan dasar dengan pihak lain untuk Negosiasi. Misalnya siapa yang melakukan perundingan, di mana Negosiasi akan dilangsungkan, kendala apa yang mungkin akan muncul, apa saja hal yang diizinkan dan yang tidak diizinkan, adakah prosedur khusus yang harus diikuti apabila menemui jalan buntu, yang dimana aturan tersebut harus disepakati oleh kedua belah pihak. Dan pada tahap ini, kedua belah pihak akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka.

Kemudian tahap ketiga melakukan Klarifikasi dan justifikasi. Ketika posisi awal telah saling ditukar, maka negosiator akan memaparkan, mengklarifikasi, menguatkan, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal. Tidak perlu konfrontasi. Tahap ini akan memberi peluang untuk saling mendidik dan memberi tahu tentang masalah yang dibahas, mengapa penting, dan bagaimana masing-masing pihak sampai pada tuntutan awal. Titik ini akan

---

<sup>16</sup> Gunawan Wiradharma, *Komunikasi Dan Negosiasi Bisnis* (Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2023). H. 69 - 70.

<sup>17</sup> dkk Amaliyah, *Perilaku Organisasi* (Airlangga University Press, 2023). H. 130.

mungkin memerlukan pemberian segala data-data dokumentasi kepada pihak lawan yang sekiranya dapat membantu mendukung posisi kita. Pada tahap ini, kedua belah pihak saling menyampaikan pendapat yang mereka ingin utarakan.

Dalam tahap keempat, melaksanakan *Negosiasi dan problem solving* , yakni tindakan memberi dan menerima dalam rangka mencari suatu kesepakatan, dimana konsesi tidak diragukan lagi, dan perlu dibuat oleh kedua belah pihak dengan mencapai kesepakatan bersama..

Dan tahap terakhir Penutup dan implementasi dengan memformalkan kesepakatan yang telah disetujui dan menyusun prosedur yang dibutuhkan untuk implementasi dan pengawasan pelaksanaan, dengan mengisyaratkan kesepakatan terkait hal-hal spesifik dalam kontrak formal.

## Jenis Negosiasi

Strategi Negosiasi, menurut Robbins dan Judge ada dua pendekatan umum terhadap Negosiasi, yakni Negosiasi distributif dan Negosiasi integratif. Berikut penjelasan perbedaan antara Negosiasi distributif dengan Negosiasi integratif:<sup>18</sup>

### 1. Negosiasi Distributif

Negosiasi distributif atau dikenal juga dengan Negosiasi kompetitif merupakan Negosiasi yang pada akhirnya terdapat pihak yang kalah, dan salah satu pihak ada yang menang (*lose-win*). Negosiasi ini didasarkan pada usaha membagi "kue" atau sumber daya yang sudah pasti<sup>19</sup> atau tetap, dimana negosiator menerapkan sikap kompetitif atau bermusuhan terhadap pembagian sumber daya. Dalam tawar-menawar distributif ini fokusnya pada pencapaian jangka pendek dengan tidak memperhitungkan atau memperhatikan pembangunan hubungan di masa depan.<sup>20</sup> Negosiasi ini dimana pihak A dan B adalah perwakilan kedua perunding atau kedua belah pihak yang bernegosiasi. Terdapat titik atau poin sasaran yang menetapkan apa yang ingin dicapai oleh masing-masing pihak dan terdapat *resistance point* atau titik penolakan yang menunjukkan atau menandai hasil Negosiasi terendah yang dapat mereka terima.<sup>21</sup>

### 2. Negosiasi Integratif

Negosiasi integratif atau juga Negosiasi kooperatif merupakan Negosiasi yang menghasilkan kemenangan kepada pihak-pihak yang bernegosiasi. Tawar-menawar ini hanya efektif jika kedua belah pihak berkomitmen memelihara hubungan di antara mereka, maka dari itu, dengan menerapkan tawar-menawar integratif membutuhkan banyak kreativitas,

<sup>18</sup> P. S. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behaviour* (Pearson Education, 2017).

<sup>19</sup> A. A. Ketut Jelantik, *Mengenal Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Sekolah: Sebuah Gagasan, Menuju Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan (Continuous Quality Improvement)* (Deepublish, 2018). H. 49.

<sup>20</sup> Kaswan..., H. 302.

<sup>21</sup> Djoko Soelistya, *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis* (Nizamia Learning Center, 2022). H. 324.

waktu, kesabaran, pengetahuan, kemampuan memecahkan masalah, dan sejumlah sasaran akhir yang dapat diterima atau disetujui oleh kedua belah pihak. Pihak yang bernegosiasi harus terbuka, bersedia berubah, tidak lari dari konflik, dan tidak berpura-pura bahwa konflik akan berlalu untuk membangun sasaran jangka panjang yang disepakati. Negosiasi integratif merupakan Negosiasi yang mengusahakan adanya satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan. Negosiasi ini berjalan dengan adanya pengandaian adanya satu atau lebih penyelesaian yang akan melahirkan pemecahan masalah masing-masing.

### **Keterampilan Negosiasi**

Keterampilan yang dibutuhkan oleh negosiator dalam bernegosiasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan namun juga yang tidak merusak hubungan dengan pihak lawan telah dijelaskan oleh Jackman yakni seorang ahli Negosiasi dalam tulisan, bahwa kemampuan bernegosiasi memerlukan aspek-aspek keterampilan dengan memisahkan perasaan, Dalam bernegosiasi perlu adanya pemisahan perasaan antara perasaan pribadi dengan masalah yang sedang dihadapi, dengan bersikap fokus dan profesional. Fokus dengan permasalahan, bukan orang yang terlibat Negosiasi, dan profesional dengan mengesampingkan masalah pribadi dengan pihak lawan. Dengan memisahkan perasaan, maka hasil Negosiasi juga akan menjadi hasil yang terbaik tanpa merugikan orang lain.

Selanjutnya keterampilan fokus pada kepentingan dengan menekan ego masing-masing tentunya akan mendapatkan titik temu yang terbaik. Walaupun kedua pihak saling bersaing, namun ketika bernegosiasi tetaplah fokus pada kepentingan bersama.

Kemudian keterampilan mengumpulkan beberapa pilihan keputusan, dengan maksud membuat beberapa opsi untuk keputusan final Negosiasi dengan tidak membuat keputusan sepihak, karena banyak hal yang dapat dibahas untuk menuju keputusan yang saling menguntungkan. Dengan mengumpulkan beberapa pilihan dapat menetralkan suasana dan semakin mudah menemukan kesepakatan dengan tidak memberatkan satu bagian saja. Hal ini juga dapat menghindarkan perasaan terjebak pada masalah dan sosisi, serta meningkatkan peluang kesepakatan.

Dan keterampilan mencapai hasil objektif, Negosiator semestinya memahami persoalan yang dibahas dengan melakukan analisis terlebih dahulu terkait dengan apa yang akan menjadi keuntungan dan kerugian yang akan didapatkan. Seseorang yang telah mengetahui hal tersebut, maka akan selalu menuju pada hasil yang objektif.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Mira Fadilla, *Seni Debat Dan Negosiasi* (Araska, 2019). H. 95 – 99.

## Faktor Kunci Negosiasi

Faktor kunci atau faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam bernegosiasi, yakni sabar (*patience*), yakni dimana negosiator yang baik akan menyadari bahwa Negosiasi membutuhkan proses yang juga untuk menghilangkan sekat atau pembatas hubungan di antara kedua belah pihak, yang sudah pasti bukan hasil yang instan. Kedua yaitu percaya diri (*self-confidence*), yakni negosiator akan menyadari bahwa adanya kepercayaan diri maka akan memiliki keyakinan atas kemampuan dirinya untuk meraih keberhasilan Negosiasi. Ketiga keterampilan berkomunikasi (*communication skill*), dengan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, maka negasiator akan lebih mampu menangkap pesan secara efektif. Keempat etika (*ethics*), dengan adanya etika, yakni ilmu normatif terkait tingkah laku atau perbuatan manusia esebagai acuan untuk dapat menilai baik atau buruknya tingkah laku manusia. Kelima psikologi (*psychology*), dengan mengerti kondisi psikologi mitra Negosiasi, maka negosiator akan mampu menerima sudut pandang mitra yang berbeda dan mampu melaksanakan pendekatan yang logis dengan tujuan menciptakan dan memperthankan hhubungan yang baik, saling menghormati, dan saling menguntungkan. Keenam emosi (*emotion*), dimana pada proses Negosiasi yang berperan penting adanya emosi, dimana emosi dapat berpotensi memainkan peran negatif atau positif. Emosi negatif akan menimbulkan perilaku yang intens bahkan tidak masuk akal, dimana Negosiasi akan mereda namun konflik meningkat, sedangkan emosi positif akan memfasilitasi pencapaian kesepakatan dan membantu mengoptimalkan keuntungan bersama. Ketujuh retorika, yakni seni berbicara dengan baik dalam proses berkomunikasi. Bahasa populernya, retorika merupakan pada waktu dan tempat yang tepat tas cara yang lebih efektif, mengucapkan kata-kata yang benar, tepat, dan mengesankan. Maka dari itu, retorika juga dibutuhkan dalam bernegosiasi agar mampu berkomunikasi secara efektif dan efisien. Kedelapan komunikasi non-verbal (*Nonverbal communication*), yakni dengan gerak dan bahasa tubuh. Misalnya dengan menganggukkan kepala menandakan persetujuan atau mengerti, dengan mengerutkan dahi menandakan sedang berpikir keras, jabat tangan, cara duduk, dan sebagainya.<sup>23</sup> Kesembilan berpikir tajam, semakin tajam pikiran negosiator, maka akan semakin mengetahui kebutuhan yang diperlukan oleh kita ataupun untuk organisasi. Selain itu juga dapat mengendalikan atau menguasai kesepakatan daripada pihak lawan. Kesepuluh sosialisasi, dengan adanya jiwa sosial, maka dengan mudah bercengkerama, mengenal, mengetahui seluk beluk dan sifat pihak lawan. Serta kesebelas konsentrasi, fokus dengan kesepakatan yang seperti apa yang diinginkan, karena salah sedikit dapat menghilangkan banyak hal dalam Negosiasi bahkan dapat membuat kesalahan

---

<sup>23</sup> dkk Sukatin, *Psikologi Manajemen* (Deepublish, 2021). H. 49 – 50.

fatal.<sup>24</sup>

### **Implementasi Negosiasi pada Lembaga Pendidikan**

Di lembaga pendidikan, pemimpin yakni kepala sekolah adalah sosok yang harus mengetahui, memperdalam, dan mengimplementasikan Negosiasi yang sesuai dengan konflik dalam lembaganya, hal ini karena pemimpin merupakan negosiator yang berperan untuk mengingatkan kembali mengenai visi misi bersama, kembali pada cita-cita organisasi, agar menemukan jalan damai dan kembali semangat kebersamaan.<sup>25</sup> Pada penelitian Farid Setiawan (2018), bahwa Negosiasi menjadi pedoman untuk SDI atau Sumber Daya Insani dan juga pemimpin di Lembaga Pendidikan Islam untuk memahami, mendiagnosa, menilai, serta menyelesaikan konflik sehingga sangat perlu sang pemimpin dan SDI memiliki keterampilan dalam memahami situasi dan mengelola konflik dengan baik. Negosiasi yang dilakukan oleh SDI dan pemimpin di Lembaga Pendidikan Islam dilaksanakan apabila adanya kedua belah pihak yang sedang terlibat konflik memiliki posisi yang sama kuatnya, kemudian kedua belah pihak tersebut juga memiliki solusi masing-masing yang dapat diterima semua pihak demi kemajuan Lembaga Pendidikan Islam. Pada situasi ini, Negosiasi dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan mediator untuk melakukan bergaining agar menemukan jalan tengah yang saling menguntungkan, namun juga sangat memungkinkan adanya pengorbanan dari satu pihak demi kesepakatan bersama. Jadi, akhir dari Negosiasi tidak akan selalu menang-menang (win-win), namun juga menang-kalah (win-lose) demi kelangsungan Lembaga Pendidikan Islam.<sup>26</sup>

Dalam konteks Pendidikan Agama Islam, Negosiasi terbukti menjadi komponen penting dalam sebuah manajemen konflik, melalui proses bernegosiasi dengan baik, maka pihak yang terlibat akan mencapai kesepakatan yang tentunya saling menguntungkan serta meminimalisir konflik yang berkelanjutan, dimana dalam Islam, Negosiasi berfokus pada pemecahan dan penentuan solusi dengan mempertimbangkan nilai-nilai keagamaan dan moral yang menjadi pedoman atau landasan utama. Selain itu juga menggunakan mediator dianggap efektif mencapai resolusi damai, dimana mediator yang terlatih dan netral dapat memfasilitasi dialog antara kedua pihak yang berselisih dan menggiring mereka ke arah penyelesaian yang adil dan berkelanjutan.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Fadilla..., H. 107 - 108.

<sup>25</sup> Uswatun Hasanah, 'Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam', *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10.1 (2020), doi:10.24042/alidarah.v10i1.6448. H. 6.

<sup>26</sup> Farid Setiawan, 'Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam', *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 7.1 (2018), doi:10.29313/tjpi.v7i1.3801. H. 422.

<sup>27</sup> Moh Ali Wafa, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Lingkungan Pendidikan Agama Islam: Pendekatan Resolusi Damai', *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3.1 (2023), doi:P-ISSN: 2828-495X. E-ISSN: 2721-4796. H. 1445.

Negosiasi dengan win-win solution menjadi tahapan paling awal dilakukan oleh Humas management Yayasan Sekolah Multi Media Mandiri dengan mempertemukan dan mendiskusikan masalah dan isu-isu terkait dengan konflik dengan rutin sejak 2013 hingga 2022 dengan tujuan untuk mengintegrasikan kebutuhan masing-masing pihak atau kelompok. Ketika win-win solution tidak diperoleh, maka Yayasan meminta mediator seperti Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, Pejabat setempat baik level Walikota Jakarta Barat, kecamatan, kelurahan, hingga pihak Kepolisian Resort Jakarta Barat, dan tokoh-tokoh pendiri Yayasan, turut serta menjadi mediator dari dua pimpinan yang sedang berkonflik.<sup>28</sup>

Pada penelitian Murni Yanto (2022) bahwa SMP Negeri 1 Karang Jaya juga menggunakan Negosiasi sebagai salah satu media penyelesaian konflik terutama dalam masalah kedisiplinan siswa. Di SMP Negeri 1 Karang Jaya memiliki beberapa kendala dalam menyelesaikan konflik kedisiplinan seperti kendala dalam pemahaman siswa yang masih labil, kurangnya kerjasama dengan wali murid, keterbatasan sarana prasarana membuat siswa mudah bolos, dan tumpang tindih tugas dan tanggung jawab antarpihak yang terlibat seperti guru, konselor, dan staf sekolah lainnya. Maka dari itu, Negosiasi ditegakkan dengan cara membicarakan masalah secara jujur dan terbuka, mencari akar permasalahan, dan mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang berkonflik menyesuaikan tata tertib yang ada di sekolah. Namun, tidak semua kedisiplinan siswa dapat diatasi dengan Negosiasi, maka dari itu penting juga untuk mempertimbangkan dan mengambil langkah tepat dalam bernegosiasi sesuai dengan situasi dan konteks konflik kedisiplinan siswa.<sup>29</sup>

Negosiasi menjadi langkah yang diambil oleh Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Banyubiru Semarang dalam pengimplementasian kebijakan Sekolah Adiwiyata, yakni adanya konflik dalam program pengelolaan kantin sehat ramah dengan tidak menyajikan kemasan jajanan menggunakan plastik, namun siswa diminta untuk membawa kotak makan atau wadah sendiri untuk menempatkan jajanannya, selain itu makanan yang dijual mengupayakan makanan tanpa bahan pewarna, pemanis, dan pengawet, namun program tersebut ditentang oleh pengelola kantin karena penyedia makanan tidak memenuhi kriteria tersebut. Maka dari itu, Kepala sekolah mengumpulkan pihak-pihak pengelola kantin dan memaparkan materi terkait dengan makanan sehat dan sebagai syarat menjadi Sekolah Adiwiyata. Setelah adanya Negosiasi dengan sosialisasi, pengelola kantin memahami urgensi penyediaan makanan

---

<sup>28</sup> Zakiah, 'Komunikasi Organisasi Sebagai Solusi Konflik', *LJK (Lugas Jurnal Komunikasi)*, 7.1 (2023), doi:P-ISSN 2580-8338. E-ISSN 2621-1564. H. 19 -21.

<sup>29</sup> Murni Yanto, 'Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Kedisiplinan Siswa Sekolah Menengah Pertama', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 10.4 (2022), doi:<https://doi.org/10.29210/195200>. H. 696.

sehat di kantin mereka, kemudian mereka berunding dan menentukan kesepakatan bersama dengan membuat daftar menu makanan sehat sesuai dengan kriteria kantin sehat yang akan mereka promosikan.<sup>30</sup>

Dari pengimplementasian Negosiasi dalam berbagai Lembaga Pendidikan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Negosiasi menjadi salah satu alternatif yang efektif dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di Lembaga Pendidikan, dengan atau tidaknya mediator, baik konflik yang terkait dengan proses pembelajaran hingga pada konflik kebijakan Lembaga Pendidikan, dengan bertumpu pada satu visi misi yang telah direncanakan sebelumnya dan ingin dicapai sebagai pedoman bernegosiasi.

## KESIMPULAN

Negosiasi merupakan sarana dalam menyelesaikan masalah antara dua pihak atau lebih, dimana masalah tersebut timbul atas dasar perbedaan sudut pandang yang kemudian dipersatukan dalam satu kesepakatan yang sama, terlebih di lembaga pendidikan dengan bermacam konflik. Negosiasi merupakan suatu proses dalam menyelesaikan masalah antara dua pihak atau lebih, dimana masalah tersebut timbul atas dasar perbedaan sudut pandang yang kemudian dipersatukan dalam satu kesepakatan yang sama. Jenis Negosiasi dibagi menurut distributif dan integratif, langsung dan tidak langsung, corak Negosiasi, serta formal dan informal. Keterampilan Negosiasi dengan memisahkan perasaan, fokus pada kepentingan, mengumpulkan pilihan, serta menilai dengan hasil yang objektif. Faktor kunci memenangkan Negosiasi dengan sabar, percaya diri, komunikasi, etika, psikologi, emosi, retorika, komunikasi non verbal, berpikir tajam, sosialisasi, dan konsentrasi. Maka dari itu sebagai negosiator, baik Kepala Sekolah, Pendidik, maupun seluruh warga sekolah sebagai pihak yang berusaha bernegosiasi, perlu adanya pemahaman terkait dengan Negosiasi, jenis, keterampilan, dan faktor kunci keberhasilan Negosiasi. Hal ini untuk mempermudah negosiator menerima perbedaan pendapat, menganalisis pihak lawan, menentukan fokus persoalan, menetapkan strategi, dan menentukan kesepakatan atas beberapa opsi solusi dari hasil dari Negosiasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adijah, Andi, 'Negosiasi Dalam Manajemen Konflik', *JSBPSDM: Jurnal Sibatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*, 3.4 (2023)
- Amaliyah, dkk, *Perilaku Organisasi* (Airlangga University Press, 2023)
- Aprianti, Dian Irma, and Siti Anis Juni Asma Wati, 'Sosialisasi Keterampilan Negosiasi Kalangan Siswa SMA Kota Samarinda', *JPKPM: Jurnal*

---

<sup>30</sup> Rahmat Dhoni Wiryatmo, dkk, 'Implementasi Manajemen Konflik Dalam Kebijakan Sekolah Adiwiyata', *Satya Widya*, 38.1 (2022), doi:10.24246/j.sw.2022.v38.i1.p48-56. H. 54.

- Pengabdian Kreativitas Pendidikan Mahakam*, 2.1 (2022)
- Arizona, dkk, *Manajemen Konflik* (Bening Media Publishing, 2021)
- Fadilla, Mira, *Seni Debat Dan Negosiasi* (Araska, 2019)
- H. S., Salim, *Teori Dan Teknik Penyusunan Kontrak* (Sinar Grafika, 2017)
- Hasanah, Uswatun, 'Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam', *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10.1 (2020), doi:10.24042/alidarah.v10i1.6448
- Hendrayana, Yayan, 'Peran Keterampilan Negosiasi Terhadap Manajemen Konflik Melalui Intermediasi Efektivitas Komunikasi', *Parameter*, 5.10 (2020), doi:10.37751/parameter.v5i1.144
- Hyang, Oh Su, *Bicara Itu Ada Seninya: Rahasia Komunikasi Yang Efektif* (Penerbit Bhuana Ilmu Populer, 2018)
- Ismail, Nawari, *Relasi Islam Sempalan, Islam Mapan Dan Negara* (Penerbit Samudra Biru, 2014)
- Jelantik, A. A. Ketut, *Mengenal Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Sekolah: Sebuah Gagasan, Menuju Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan (Continuous Quality Improvement)* (Deepublish, 2018)
- Kaswan, *Kompetensi Interpersonal Dalam Organisasi* (Penerbit Andi, 2021)
- Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim* (Lajnah Pentashinan Al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI, 2020)
- Muslim, Ahmad, 'Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah', *Jurnal Paedagogy*, 1.1 (2014), doi:https://doi.org/10.33394/jp.v1i1.3055
- Musmam, Asti, *Sukses Negosiasi: Dengan Siapa Saja, Kapan Saja, Dan Di Mana Saja* (Anak Hebat Indonesia, 2020)
- Ningrum, Restia, *Intisari Ilmu Negosiasi* (Psikologi Corner, 2021)
- Nurhamidin, Candra Puspita, and Kasim Yahiji, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadis', *Jurnal Pendidikan Islam*, 1.2 (2024)
- Puspita, Weni, *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, Dan Pendidikan)* (Deepublish, 2018)
- Puspitasari, Fantika Febry, 'Model Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Komparatif Tafsir Ibn Katsir Dan Tafsir Jalalain', *Tadbir Muwahhid*, 6.1 (2022), doi:10.30997/jtm.v6i1.4950
- Robbins, P. S., and T. A. Judge, *Organizational Behaviour* (Pearson Education, 2017)
- Setiawan, Farid, 'Mengelola Konflik Di Lembaga Pendidikan Islam', *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 7.1 (2018), doi:10.29313/tjpi.v7i1.3801
- Soelistya, Djoko, *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis* (Nizamia Learning Center, 2022)
- Sudiro, Achmad, *Perilaku Organisasi* (Bumi Aksara, 2018)
- Sukatin, dkk, *Psikologi Manajemen* (Deepublish, 2021)
- Wafa, Moh Ali, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Lingkungan Pendidikan Agama Islam: Pendekatan Resolusi Damai', *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3.1 (2023), doi:P-ISSN: 2828-495X. E-ISSN: 2721-4796
- Wiradharma, Gunawan, *Komunikasi Dan Negosiasi Bisnis* (Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2023)
- Wirastama, Mahardika, *Negosiasi Itu Ada Ilmunya: Mengupas Strategi Dahsyat Memenangkan Negosiasi Dengan Siapa Saja, Kapan Saja, Dan Di Mana Saja*

- (Psikologi Corner, 2019)
- Wiryatmo, Rahmat Dhoni, dkk, 'Implementasi Manajemen Konflik Dalam Kebijakan Sekolah Adiwiyata', *Satya Widya*, 38.1 (2022), doi:10.24246/j.sw.2022.v38.i1.p48-56
- Yanto, Murni, 'Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Kedisiplinan Siswa Sekolah Menengah Pertama', *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 10.4 (2022), doi:<https://doi.org/10.29210/195200>
- Zakiah, 'Komunikasi Organisasi Sebagai Solusi Konflik', *LJK (Lugas Jurnal Komunikasi)*, 7.1 (2023), doi:P-ISSN 2580-8338. E-ISSN 2621-1564
- Zulfa, Nabila, and Dita Oktaviani, 'Peran Negosiasi Terhadap Konflik', *TIPS : Jurnal Riset, Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1.2 (2023)