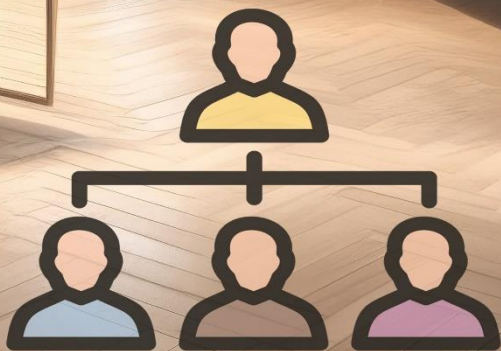


Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T. M.Si.

INFES MEDIA

PERILAKU ORGANISASI PADA BISNIS UMKM



Penulis:

MEYLANI TUTI | IVON ARISANTI | MARGARETHY ROHANIE MBADO |
MOCHAMAD RIZKI SADIKIN | HERMYN BENNY HINA | YUSUF AMRI AMRULLAH |
EDGAR OCTOYUDA | ZET ENA | EDI MUHAMMAD ABDUH ALHAMIDI |
AHMAD KARIM | MASHUR RAZAK | SITI NURMAYANTI | WIWIEK HARWIKI |
I MADE DARSANA

PERILAKU ORGANISASI PADA BISNIS UMKM

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU ORGANISASI PADA BISNIS UMKM

Dr. Meylani Tuti, S.S., M.Pd., M.M.
Ivon Arisanti, Ph.D.
Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.
Dr. Mochamad Rizki Sadikin, BBA., MBA
Hermyn Benny Hina, S.E., M.Si.
Yusuf Amri Amrullah, S.E., M.M.
Edgar Octoyuda, B.IT., M.M.
Zet Ena, S.E., M.M.
Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.
Ahmad Karim, S.E., M.M.
Prof. Dr. Mashur Razak, S.E., M.M.
Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.
Dr. Wiwiek Harwiki, M.M.
Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

Penerbit:



CV. Intelektual Manifes Media
Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8
Kabupaten Badung, Bali
www.infesmedia.co.id

Anggota IKAPI
No. 034/BAI/2022

PERILAKU ORGANISASI PADA BISNIS UMKM

Dr. Meylani Tuti, S.S., M.Pd., M.M.
Ivon Arisanti, Ph.D.
Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.
Dr. Mochamad Rizki Sadikin, BBA., MBA
Hermyn Benny Hina, S.E., M.Si.
Yusuf Amri Amrullah, S.E., M.M.
Edgar Octoyuda, B.IT., M.M.
Zet Ena, S.E., M.M.
Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.
Ahmad Karim, S.E., M.M.
Prof. Dr. Mashur Razak, S.E., M.M.
Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.
Dr. Wiwiek Harwiki, M.M.
Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

Tata Letak:

Erma Yuliani

Desain Cover:

Erma Yuliani

Ukuran:

Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

XIV, 252

ISBN:

978-623-8528-40-0

Terbit Pada:

Mei, 2024

Hak Cipta 2024 @ Intelektual Manifes Media dan Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis

PENERBIT INTELEKTUAL MANIFES MEDIA

(CV. Intelektual Manifes Media)

Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8

Kabupaten Badung, Bali

www.infesmedia.co.id

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nyalah buku dengan judul Perilaku Organisasi Pada Bisnis UMKM dapat selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Perilaku Organisasi Pada Bisnis UMKM ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat dijadikan referensi atau bacaan serta rujukan bagi akademisi ataupun para profesional.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam empat belas bab yang memuat tentang pengantar perilaku organisasi umkm, kepemimpinan dalam umkm, komunikasi organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, budaya organisasi, struktur organisasi, perubahan organisasi, konflik dan negosiasi, pengambilan keputusan, tim kerja dan kolaborasi, pembelajaran organisasi, pengembangan karyawan, kesejahteraan karyawan, manajemen stress dan kesehatan kerja.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi penuh dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kami sampaikan kepada Intelektual Manifes Media (Infes Media) sebagai inisiator buku ini. Buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

Mei, 2024
Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI UMKM.....	1
Perilaku Organisasi UMKM	1
Pengenalan UMKM.....	1
Perilaku Organisasi dalam Konteks UMKM.....	4
Teori-teori Perilaku UMKM.....	6
Kepemimpinan dalam UMKM	7
Motivasi.....	11
Dinamika Kelompok.....	13
Tantangan dan Peluang di Masa Depan	16
BAB 2 KEPEMIMPINAN DALAM UMKM	21
Pengantar Kepemimpinan dalam UMKM.....	21
Konsep Kepemimpinan dalam UMKM.....	23
Gaya Kepemimpinan dalam UMKM	25
Peran Teknologi dalam Kepemimpinan UMKM	27
Tantangan Kepemimpinan dalam UMKM	29
Praktik Kepemimpinan yang Sukses dalam UMKM	29
BAB 3 KOMUNIKASI ORGANISASI	35
Konsep Komunikasi.....	35
Pengertian Komunikasi	35
Fungsi Komunikasi dalam Organisasi.....	36
Tujuan Komunikasi Dalam Organisasi	37
Bentuk Komunikasi Organisasi	37
Hambatan Dalam Komunikasi	39
Konsep dalam Organisasi.....	40
Pengertian Organisasi	40
Bentuk Organisasi	40
Tipe-tipe Organisasi.....	41
Struktur Organisasi	42
BAB 4 MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	51
Pengertian Motivasi	51
Teori Motivasi.....	52
Motivasi dalam UMKM	58
Pengertian Kepuasan Kerja.....	60
Teori Kepuasan Kerja	61
Kepuasan Kerja dalam UMKM	64

BAB 5 BUDAYA ORGANISASI	69
Pengantar	69
Definisi Budaya Organisasi	69
Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	70
Fungsi Budaya Organisasi.....	72
Karakteristik Budaya Organisasi	73
Inti Budaya Organisasi.....	75
Kekuatan Budaya Organisasi.....	76
Elemen Budaya Organisasi.....	77
Dasar Budaya organisasi.....	80
BAB 6 STRUKTUR ORGANISASI.....	83
Kapan Butuh Organisasi?.....	83
Apa Itu Organisasi?.....	85
Tujuan Adanya Organisasi.....	86
Jenis-Jenis Struktur Organisasi.....	87
Organisasi Untuk UMKM	94
Menyusun Organisasi	95
Kesimpulan	96
BAB 7 PERUBAHAN ORGANISASI	101
Pendahuluan	101
Faktor Eksternal	103
Faktor Internal	104
Proses Perubahan	106
Area Perubahan	108
Mengelola Perubahan.....	109
Cara Mengurangi Penolakan Terhadap Perubahan	111
BAB 8 KONFLIK DAN NEGOSIASI	117
Pendahuluan	117
Pandangan Ahli Tentang Konflik	119
Manajemen Konflik.....	132
Pandangan Modern tentang Negosiasi.....	134
Strategi Negosiasi.....	137
Proses Negosiasi	139
BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN	145
Pengertian Pengambilan Keputusan	145
Dasar-dasar Pengambilan Keputusan.....	147
Faktor - Faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan	149
Proses Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	155
Jenis Pengambilan keputusan (<i>Desicion making</i>)	157

BAB 10 TIM KERJA DAN KOLABORASI	161
Pendahuluan	161
Tim kerja.....	162
Tim Yang Baik.....	164
Pentingnya Tim Kerja, Pengembangan Serta Yang Mempengaruhi Kegagalannya.....	166
Kolaborasi	167
Pentingnya Kolaborasi.....	168
Paradigma Kolaborasi.....	169
Komponen Dan Nilai-Nilai Dasar Dalam Membangun Kolaborasi ...	171
BAB 11 PEMBELAJARAN ORGANISASI.....	177
Urgensi Pembelajaran dalam Organisasi	177
Konsep dan Pengertian Pembelajaran Organisasi.....	180
Model Pembelajaran dalam Organisasi.....	183
Teknologi dan Pembelajaran Organisasi.....	193
Manfaat Teknologi Informasi dan Digital dalam Pembelajaran Organisasi.....	194
Strategi Pembelajaran Organisasi di Era Digital	198
Beberapa Studi Kasus dan Aplikasi pembelajaran dalam organisasi	205
BAB 12 PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	211
Pendahuluan	211
Tujuan Pengembangan Karyawan	215
Indikator Pengembangan Karyawan	217
Metode Pengembangan Karyawan	220
Prinsip Pengembangan Karyawan.....	222
Pengembangan Karyawan Pada UMKM.....	225
Penutup	227
BAB 13 KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	233
Perilaku Organisasi dan UMKM.....	233
Bisnis UMKM dan Kesejahteraan Karyawan.....	235
BAB 14 MANAJEMEN STRES DAN KESEHATAN KERJA.....	241
Manajemen Stres.....	241
Kesehatan Kerja.....	245
Manajemen Stres dan Kesehatan Kerja.....	247

BAB 8

KONFLIK DAN NEGOSIASI

Zet Ena, S.E., M.M.

Fakultas Ekonomi

Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Konflik dan negosiasi merupakan dua konsep yang saling terkait dan mendukung secara dinamis dalam suatu organisasi. Dua konsep ini selalu saling berinteraksi sebagai sumber dan target, dan secara berulang interaksi tersebut dapat terjadi karena direncanakan maupun tidak direncanakan. Konflik secara etimologis adalah pertengkaran, perkelahian, perselisihan tentang pendapat atau keinginan; atau perbedaan; pertentangan berlawanan dengan; atau berselisih dengan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) konflik mempunyai arti percekcoakan; perselisiah; dan pertentangan. Sementara negosiasi secara etimologis negosiasi berarti membicarakan, merundingkan atau menawarkan, (*“to negotiate” and “to be negotiating”*). Pembahasan topik ini akan diarahkan pada dua konsep utama diatas yaitu konflik dan negosiasi. Pada bagian pendahuluan ini akan dideskripsikan secara garis besar tentang apa itu konflik dan apa itu negosiasi.

Dengan berjalannya waktu dalam setiap organisasi sering terjadi konflik, baik konflik yang sifatnya internal maupun konflik yang bersifat eksternal. Sebenarnya hal semacam ini lumrah, karena permasalahan-permasalahann yang sering muncul dalam organisasi

sangat beragam dan bervariasi, dimana ada yang sangat serius permasalahannya seperti masalah pelanggaran kode etik organisasi, beda persepsi terhadap prinsip organisasi dan juga kebijakan dan pengambilan Keputusan yang tidak seimbang yang melahirkan ketidakadilan. Ada juga konflik yang terjadi karena permasalahan-permasalahan biasa antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan pimpinan terutama menyangkut dengan tugas dan pekerjaan. Namun demikian justru dengan adanya konflik baik yang serius maupun konflik biasa yang secara berulang terjadi, akan menjadikan organisasi semakin dewasa dan dapat bertahan lama. Disisi lain manajemen konflik yang diterapkan dalam organisasi akan lebih fleksibel dan dinamis karena akan menentukan posisi organisasi sebagai payung untuk mengkomunikasikan semua unsur yang berkonflik untuk dapat memahami tujuan organisasi yang sebenarnya.

Negosiasi merupakan suatu proses target penyelesaian suatu konflik, dimana sumber konflik tersebut bisa tercipta dalam organisasi itu sendiri maupun antar organisasi, bisa bersifat individu dan juga bisa bersifat kelompok. Seperti yang telah diuraikan diatas, pada umumnya konflik muncul karena adanya perbedaan pandangan antara anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok atau antara bawahan dan atasan mengenai persepsi tugas, perlakuan yang tidak adil dari pimpinan maupun kebijakan pemberlakuan sanksi (*punishment*) yang diluar dari norma tertentu. Dan jika apabila konflik sudah terjadi maka tentu hal ini akan mendorong pihak-pihak tertentu sebagai negosiator untuk mengidentifikasi inti konfliknya, sehingga target penyelesaiannya dapat terwujud, melalui proses dan

mekanisme yang ada dalam organisasi. Dalam proses interaksi antara konflik dan negosiasi, salah satu upayanya adalah membangun kekuatan untuk dapat saling mempengaruhi. Cara mempengaruhi adalah dengan pendekatan persuasi yang diartikan sebagai aktivitas menciptakan, menguatkan, atau memodifikasi kepercayaan, sikap, atau perilaku. Persuasi itu sendiri dapat dipandang sebagai suatu proses komunikasi. Menurut Rahmat, (2007), persuasif adalah proses komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, sikap dan tindakan orang dengan menggunakan manipulasi psikologis sehingga orang tersebut bertindak seperti atas kehendaknya sendiri.

Ada cara pandang yang berbeda antara negosiasi dengan persuasi, Dimana dalam proses negosiasi, sumber dan target saling mempengaruhi dan saling ketergantungan. Hasil (out come) yang diperolehnya sangat tergantung pada tindakan orang lain. Artinya proses negosiasi tersebut ada pihak-pihak lain yang berperan besar disana untuk menemukan jalan penyelesaiannya. Sementara persuasi mengandung satu potret interaksi dimana sumber tidak secara langsung memengaruhi target dengan perhatian pada satu dimensi masalah, dan tidak ada saling ketergantungan. Persuasi dikatakan berhasil jika bisa mengubah pemikiran atau kepercayaan seseorang, dimana perubahan pemikiran dan sikap akan memengaruhi perubahan perilaku.

Pandangan Ahli Tentang Konflik

Seperti yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan diatas, konflik dan negosiasi adalah dua konsep yang saling terkait dan saling mendukung. Untuk itu kedua konsep ini harus dipahami dan didalami apa pengertian sesungguhnya konflik dan negosiasi tersebut. Ada

sejumlah pandangan para ahli tentang kedua konsep ini, dimana definisi atau pengertian konflik dan negosiasi dari masing-masing para ahli, sangat tergantung latar belakang mereka sehingga nampak keragaman pengertian, walaupun demikian secara substansi akan bermakna sama. Oleh karena itu pandangan para ahli untuk dua konsep tersebut dapat dikelompokkan menjadi pandangan klasik dan pandangan modern, yang kemudian sering dikenal dengan teori klasik dan teori modern. Berikut uraian kedua pandangan tersebut antara lain:

1. Pandangan Klasik Tentang Konflik

Dalam membahas konflik terutama konflik sosial yang merupakan suatu fenomena sosial yang terjadi dalam kehidupan manusia dan lingkungannya harus dikaji, diteliti dan diuraikan, sehingga dapat menghasilkan berbagai rumusan-rumusan teori terutama yang berkenaan dengan teori konflik. Ada banyak teori konflik sehingga perlu ada pemetaan supaya memudahkan kita dalam memahami berbagai teori konflik tersebut. Dalam pandangan klasik ada sejumlah tokoh yang telah merumuskan teori konflik terutama konflik sosiologi klasik seperti yang dikemukakan oleh Wahid Nur Tualeka, (2017), bahwa ada sejumlah tokoh penggagas teori klasik seperti *Polybus, Ibnu Khaldun, Nicolo Machiavelli, Jean Bodin, dan Thomas Hobbes*. Sementara *Karl Marx, Lewis A. Coser, Ralf Dahrendorf*, dianggap sebagai tokoh sosiologi modern yang merumuskan teori konflik. Walaupun dalam tulisan Tualake pada jurnal Al-Hikmah, vol. 3 nomor 1, tahun 2017, mengemukakan bahwa *Marx, Coser dan Dahrendorf* merupakan tokoh sosiologi modern. Namun hal ini

tentu berbeda dengan pandangan penulis, bahwa sebenarnya *Karl Marx* juga masuk dalam kategori tokoh klasik, karena semua pikiran, pandangan dan teori-teori yang di kembangkan bernuansa klasik, meskipun semua pikiran dan teori mulai diekspresikan pada awal abad ke 19. Sementara *Coser dan Dahrendorf*, penulis menganggap mereka sebagai tokoh neo klasik.

Sedikit ulasan tentang teori klasik, teori neo klasik dan teori modern dalam konteks teori organisasi, Dimana dalam uraian ini hanya sebagai penggambaran pandangan klasik, neo klasik dan modern dalam konteks teori konflik yang telah dibahas diatas. Dengan demikian teori organisasi klasik, neo klasik dan modern dapat diuraikan sebagai berikut;

- a. **Teori organisasi - Teori klasik;** menurut Hasiholan, (2012), teori organisasi klasik mulai berkembang pada tahun 1800-an atau pada awal abad ke 19, yang selalu disebut juga dengan sebutan teori tradisional atau teori mesin. Dalam teori ini organisasi digambarkan sebagai sebuah lembaga yang tersentralisasi dengan tugas-tugasnya yang terspesialisasi sehingga dapat memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku dan tidak mengandung kreatifitas. Teori organisasi klasik dapat diklasifikasi menjadi tiga pandangan antara lain;

- 1) **Teori Birokrasi;** teori ini dikembangkan oleh Max Weber, (1864-1920), seorang ahli ekonomi, politik dan sosiologi. Dimana teori ini ada pada ranah ilmu sosiologi yang menekankan pada aspek legal rasional. Dikatakan

legal karena ada wewenang yang dirumuskan yang berkaitan dengan prosedur dan peranan masing-masing unsur atau elemen dalam organisasi. Sementara rasional merujuk pada tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Teori Max Weber yang sangat terkenal adalah *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism* dan *The Theory of Social and Economic Organization*. Lebih jauh Weber menjelaskan karakteristik birokrasi meliputi; pembagian kerja, hirarki wewenang, program rasional, sistem prosedur, sistem hak dan kewajiban, serta hubungan antar pribadi yang bersifat impersonal.

- 2) Teori Administrasi;** teori ini dikembangkan oleh beberapa tokoh seperti Henry Fayol, James D. Mooney dan Alen Reily (1841-1925). Dalam teori administrasi mengandung kaidah manajemen seperti pembagian kerja, wewenang dan tanggungjawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan dan beberapa faktor lain yang berkenaan dengan fungsi manajemen. Demikian pula aspek perencanaan organisasi menjadi instrumen penting dalam mengkoordinasikan seluruh kaidah manajemen yang disebutkan di atas. Para tokoh ini jugalah yang merumuskan teori fungsi manajemen dalam ilmu manajemen terapan. Selain itu teori ini sangat terkenal dengan *Administration industrielle et Generale* (1926) dan mulai dipublikasikan pada tahun 1940 di Amerika Serikat.

-
- 3) **Teori Manajemen Ilmiah**; seperti yang telah diketahui dalam teori administrasi aspek mikro menjadi peranan penting dalam studi organisasi, namun berbeda halnya dengan teori manajemen ilmiah lebih pada aspek makro organisasi. Teori ini dikembangkan oleh F.W. Taylor pada tahun 1900-an atau awal abad ke 19. Taylor mendefinisikan teori manajemen ilmiah sebagai seperangkat mekanisme untuk meningkatkan efisiensi kerja. Atau dengan kata lain, dimana penerapan metode ilmiah pada studi sebagai analisa dan pemecahan masalah organisasi, ini yang dimaksudkan dengan seperangkat mekanisme untuk meningkatkan efisiensi kerja. Buku yang terkenal dalam teori manajemen ilmiah adalah "*Scientific Management*" yang isinya merupakan gabungan dari tiga artikel terkenal yaitu: *Shop Management*, *The Principle Of Scientific Management* dan *Testimony before the Special House Committee*. Intisari dari buku *Scientific Management* yang pertama adalah semua metode atau cara kerja harus didasarkan pada metode ilmiah (cara kerja harus didasarkan pada ilmu pengetahuan), yang kedua semua pekerja harus memiliki spesialisasi dan spesifikasi tertentu maka perlu seleksi yang tepat dan ada pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara ilmiah, ketiga perlu menganalisis biaya produksi yang rendah perlu dilakukan dengan cara ilmiah, dan yang ke empat untuk mencapai

semangat kerja yang tinggi dari pekerja maka bentuk-bentuk motivasi harus didasarkan metode ilmiah.

- b. Teori Organisasi – Teori Neo Klasik;** munculnya aliran teori Neo Klasik karena adanya ketidakpuasan terhadap teori organisasi klasik, Dimana ketiga teori organisasik yaitu teori birokrasi, administrasi dan manajemen ilmiah dianggap sebagai teori yang kaku dan selalu mengabaikan hubungan manusiawai (*human relation*). Sementara dalam teori organisasi Neo Klasik lebih menekankan pada aspek psikologi dan sosial atas anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok. Tokoh yang dianggap sebagai pencetus teori antara lain; (1) Hugo Munstember (1862-1916), dengan bukunya yang terkenal yaitu *Psychology and Industrial Efficiency* yang terbit tahun 1913. Intisari buku tersebut adalah menekankan adanya perbedaan karakteristik individu dalam organisasi dan adanya pengaruh factor social dan budaya terhadap organisasi. Buku ini juga menjadi jembatan antara Manajemen Ilmiah dan Neo Klasik. (2) teori Elton Mayo (1927), yang membentuk aliran antar manusia (*Human Relation School*), yang memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas yang dikerjakan manusia dan tugas yang kerjakan oleh mesin. Secara historis berdasarkan hasil riset Elton Mayo memberi kesimpulan bahwa organisasi perlu memperhatikan insentif upah dan kondisi kerja karyawan sebagai factor penting dalam peningkatan produktifitas kerja. Disinilah awal mula munculnya teori Neo Klasik, dengan memandang bahwa

perlu adanya partisipasi, perluasan kerja dan manajemen bottom up.

- c. **Teori Organisasi – Teori Modern;** Pandangan teori klasik dan neo klasik ternyata belum memuaskan kaum modern terutama pada tiga teori klasik yaitu birokrasi, administrasi dan manajemen ilmiah. Karena masih banyak kelemahan dan ketimpangan dari teori kalsik dan neo klasik sehingga mendorong lahirnya teori organisasi modern. Teori organisasi modern ini mulai muncul pada pertengahan abad ke 19, atau pasca perang dunia ke dua yaitu sekitar tahun 1950-an. Teori modern ini juga selalu disebut dengan Teori Analisis Sistima atau teori terbuka, sehingga dalam teori modern ini melihat semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan. Beberapa alasan yang cukup mendasar yang mendorong lahirnya teori modern misalnya seperti dalam teori klasik lebih menekankan pada analisis dan deskripsi, demikian juga dalam klasik lebih fokus pada konsep, skalar dan hubungan vertical, sementara teori modern sebaliknya. Tabel berikut ini akan menampilkan perbedaan antara teori klasik dan teori modern;

Tabel 8.1.
Perbedaan Teori Klasik dan Teori Modern

Unsur Pembeda	Pandangan/Teori	
	Klasik	Modern
Penekanan Pada Aspek	Memusatkan/Menekankan Pandangan Pada Analisa Dan Deskripsi Organisasi	Menekankan Pada Perpaduan Dan Perancangan Sehingga Terlihat lebih Menyeluruh
Fokus Pada Aspek	Membicarakan Konsep Koordinasi, Scalar, Dan Vertikal	Lebih Dinamis, Sangat Komplek, Multilevel, Multidimensi Dan Banyak Variable Yang Dipertimbangkan

Sumber: Leonar Budi H (2012)

Pembahasan tentang teori organisasi pada sub bahasan diatas tentu akan menimbulkan pertanyaan, karena pasti ada yang menyatakan tidak relevan dengan tema yang dibahas yaitu konflik dan negosiasi. Tentu secara kasat mata bisa saja dapat dinilai seperti itu, namun demikian secara tidak langsung tentu ada kaitan dengan tema yang sedang dibahas yaitu dimana dalam teori organisasi kita mengenal bahwa ada kesepakatan-kesepakatan yang dibangun secara bersama yang memiliki nilai yang sangat tinggi. Dalam teori organisasi juga kesepakatan bersama seperti negosiasi dan sistem administrasi juga berhubungan dengan perilaku individu, Dimana mekanisme negosiasi dan penyelesaian konflik berhubungan dengan keefektifan organisasi. Demikian pula dalam banyak ilustrasi konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan meningkatkan produktifitas dan efektifitas organisasi apa bila dikelola dengan benar, dan sebaliknya.

2. Pandangan Modern Tentang Konflik

Ada banyak sekali pandangan modern tentang konflik, namun diantara sekian banyak itu ada yang menyatakan bahwa konflik tidak dapat dihindari dalam sebuah dinamika organisasi. Pada umumnya konflik yang terjadi disebabkan oleh berbagai-bagai factor misalnya karena struktur organisasi, karena perbedaan tujuan, perbedaan pemahaman atas nilai-nilai yang diyakini serta persepsi anggota organisasi terhadap tujuan dan manfaat organisasi yang berbeda. Salah satu tokoh teori organisasi modern yaitu Stephen Robbins yang cukup banyak mengulas tentang konflik dan negosiasi dalam bukunya *Organizational Behavior*, berpandangan bahwa konflik merupakan sebuah persepsi, oleh karena itu jika tidak ada seorangpun yang menyadari suatu konflik maka pada umumnya tidak ada konflik yang terjadi. Dengan demikian konflik (*conflict*) menurut Robbins, (2015) adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif, atau berpengaruh secara negatif terhadap segala sesuatu hal yang pedulikan oleh pihak pertama. Pandangan ini menggambarkan bahwa ada intraksi duabelah pihak yang menimbulkan ketidaksepakatan diantara kedua pihak tersebut karena adanya perbedaan persepsi yang terjadi disitu.

Dengan adanya ketidaksepakatan banyak memunculkan persepsi dan pemikiran yang menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena dianggap mengganggu kestabilan organisasi atau disebut juga dengan disfungsi organisasi. Pemikiran seperti ini yang disebut dengan pandangan *tradisional*. Sementara ada pemikiran

dan pandangan lain yang menyatakan bahwa konflik diperlukan juga dalam kelompok atau organisasi yang memiliki kontribusi tersendiri bagi kemajuan dan perkembangan organisasi serta keefektifan dalam bekerja. Pandangan seperti ini yang dikenal dengan pandangan *interaksional*. Robbins, (2015), lebih jauh menjabarkan dua pandangan konflik tersebut sebagai berikut:

a. Pandangan Tradisional Atas Konflik

Pandangan Tradisional Atas Konflik (*traditional view of conflict*) adalah suatu keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari. Dalam pandangan tradisional konflik dianggap sebagai perilaku yang sangat berbahaya bagi organisasi karena akan mendatangkan disfungsi organisasi atau kegagalan bagi organisasi. Pandangan ini lebih radikal lagi dengan mengidentifikasi kegagalan itu terjadi karena tidak ada komunikasi yang positif, tidak ada keterbukaan dan ada ketidak saling percaya antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan, demikian pula jika itu ada maka para manajer menjadi tidak responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawannya. Disisi lain kenapa konflik harus dihindari karena sering konflik dipadankan dengan kekerasan, penghancuran dan ketidakrasionalan.

b. Pandangan Interaksional Atas Konflik

Pandangan Interaksional atas konflik (*Interacsionist view of conflict*) adalah suatu keyakinan bahwa konflik tidak hanya merupakan sebuah paksaan yang positif dalam suatu kelompok, tetapi juga sangat diperlukan dalam suatu

kelompok untuk bekerja dengan lebih efektif. Pandangan ini menjelaskan bahwa konflik itu tidak bisa dihindari karena adanya keragaman karakteristik baik menyangkut pekerjaan, para pekerja dan manajer, sehingga jika terjadi konflik, maka harus dikelola dan diminimalisir konflik tersebut. Pandangan ini juga lebih objektif mengatakan bahwa dengan adanya konflik maka ada refleksi atas masing-masing orang untuk lebih kritis menilai dirinya sendiri dan dapat memperbaikinya sebagai bentuk semangat kerja dalam organisasi. Yang perlu kami disclaimer disini adalah pandangan interaksional tidak berpendapat bahwa seluruh konflik adalah baik. Oleh karena itu dalam pandangan interaksional menganut konflik fungsional dan konflik disfungsional, berbeda dengan pandangan tradisional hanya mengenal konflik disfungsional.

Konflik Fungsional: dalam konflik fungsional selalu mendukung tujuan kelompok, memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja, dan bahkan merupakan bentuk konflik yang konstruktif (membangun). Konkrit dari konflik konstruktif adalah adanya perbedaan pendapat dari kelompok-kelompok dalam menghadapi suatu permasalahan. Konflik ini akan menghasilkan suatu kesepakatan dengan berbagai pendapat yang berbeda-beda namun dapat disatukan untuk menghasilkan suatu perbaikan. Perbedaan pendapat dalam kelompok tersebut akan bermuara pada satu Keputusan untuk kebaikan semua pihak yang berkonflik.

Konflik Disfungsional: dalam konflik disfungsional merupakan kebalikan dari konflik fungsional yaitu konflik yang merintangi kinerja kelompok atau bersifat destruktif (menghancurkan). Lebih konkrit lagi konflik destruktif merupakan konflik yang muncul karena adanya perasaan tidak senang, rasa benci dan dendam dari seseorang, ataupun kelompok dari pihak lain. Konflik ini juga dapat memunculkan bentrok fisik dan kekerasan-kekerasan sejenis.

Dalam pandangan ini juga mengatakan bahwa konflik dapat merangsang setiap anggota untuk bergiat lebih aktif dan kreatif dalam menciptakan perubahan dalam organisasi.

c. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia (*the human relations view*), pandangan ini mengatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua dimensi kehidupan manusia dan organisasi baik secara kelompok maupun secara individu. Oleh karena itu konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak bisa dihindari, karena itu kehadirannya harus diterima dan dirasionalisasikan sehingga bermanfaat bagi kepentingan dan keberlangsungan organisasi.

Pandangan Robbins yang telah diuraikan diatas tentu sejalan dengan Stoner dan Freeman (1989), yang dikutip dari artikel Mengenal Konflik Dalam Organisasi yang ditulis oleh Zumaeroh, (2010) dalam majalah ilmiah ekonomika Universitas Wijaya Kusuma. Dimana dalam pandangan

Stoner dan Freeman membagi pandangan konflik menjadi dua bagian yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*). Tabel berikut ini akan menampilkan perbedaan pandangan tradisional dan modern/interaksional.

Tabel 8.2.
Pandangan Tradisional dan Modern/ Interaksional tentang Konflik

<u>Pandangan Tradisional</u>	<u>Pandangan Modern/Interaksional</u>
<u>Konflik dapat dihindari</u>	<u>Konflik tidak dapat dihindari</u>
<u>Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi</u>	<u>Konflik disebabkan oleh banyak faktor: struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai.</u>
<u>Konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal</u>	<u>Konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan</u>
<u>Manajemen bertugas mengeliminir konflik</u>	<u>Manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik, sehingga tercapai kinerja yang optimal</u>
<u>Untuk mencapai kinerja yang optimal maka konflik harus dihilangkan</u>	<u>Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat</u>

Sumber: Zumaeroh (2010)

Intisari dari beberapa pandangan atas konflik yang telah diuraikan diatas, terutama pandangan interaksional atau modern atau bisa disebut juga dengan pandangan kontemporer, yang menganggap bahwa konflik merupakan suatu hal yang tidak bisa dielakan oleh setiap individu maupun kelompok, sehingga orang selalu berpikir dan mencari cara meredamnya. Akan tetapi bagaimana cara menangani konflik secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antar satu pribadi dengan pribadi yang lain, antar satu kelompok dengan kelompok yang lain, antara bawahan dengan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah. Dan harus semua unsur berpandangan bahwa konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar dalam organisasi, sehingga konflik tidak dijadikan sebagai

tindakan destruktif melainkan dijadikan sebagai hal yang konstruktif untuk membangun organisasi.

Manajemen Konflik

Konflik yang selalu muncul dalam setiap organisasi harus dikelola dan diatur secara baik dan benar. Menurut Hasibuan, manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola, mengatur dan memproses sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Demikian halnya dengan manajemen konflik, merupakan langkah yang dapat digunakan baik individu maupun kelompok dalam menghadapi berbagai tantangan atau perselisihan yang terjadi dalam organisasi. Manajemen konflik juga menjadi suatu kajian yang penting untuk dipelajari dan dipahami dalam penyelesaian potensi konflik maupun yang sedang terjadi, sehingga menghasilkan kesamaan sudut pandang dan kepentingan. Ada tahapan-tahapan dalam manajemen konflik seperti; tahapan pencegahan konflik, penyelesaian konflik, pengelolaan konflik, resolusi konflik dan transformasi konflik. Berikut ini akan diulas masing-masing tahapan adalah sebagai berikut;

1. Tahapan Pencegahan; dalam tahapan ini, pada masing-masing pihak harus menyadari dan tahu bahwa ada potensi perselisihan yang akan terjadi sehingga sedini mungkin dilakukan strategi pencegahan dan pendekatan persuasi potensi perselisihan tersebut dapat dimainkan sehingga konflik atau perselisihan itu tidak terjadi. Dengan demikian tujuan pencegahan tersebut dapat terwujud dengan baik
2. Tahap Penyelesaian Konflik; Pada tahap ini pertentangan atau perselisihan telah terjadi, sehingga harus dilakukan penataan dan

pemetaan konflik, proses penyelesaiannya lebih mudah untuk dilakukan.

3. Tahap Pengelolaan; Pada tahap ini tentu konflik atau perselisihan atau pertantangan sudah semakin besar maka dalam proses penyelesaiannya mengorganisasikan sumber daya yang akan digunakan dengan tepat dan benar, dengan tujuan agar pemanfaatan sumber daya tersebut dapat membatasi meluasnya pertentangan serta menghindari penggunaan kekerasan dengan mendorong para pihak untuk berperilaku positif terhadap pihak lain.
4. Tahap Resolusi Konflik; pada tahap ini pihak-pihak mencari upaya serta jalan keluar penanganan penyebab utama terjadinya konflik. Ini dilakukan semata-mata guna membangun hubungan baru bagi pihak yang berselisih, sehingga tercipta hubungan harmonis yang berkelanjutan. Beberapa ahli berpendapat Resolusi konflik merupakan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang merupakan aspek penting dalam pembangunan sosial dan moral yang memerlukan ketrampilan bernegosiasi serta strategi kompromi yang dapat menciptakan keadilan bagi semua pihak.
5. Tahap Transformasi Konflik; pada tahap ini penataan konflik mulai dilakukan perubahan atas kekuatan yang ada pada pihak yang berkonflik baik secara individu maupun kelompok. Tujuannya adalah untuk mengatasi sumber konflik yang ada dalam organisasi agar tidak meluas serta mengubah kekuatan negatif menjadi kekuatan positif.

Pandangan Modern tentang Negosiasi

Konsep dasar negosiasi adalah proses komunikasi antara dua pihak atau lebih, Dimana dalam proses komunikasi tersebut harus masing-masing pihak menyadari posisinya sehingga bisa saling bersesuaian dan saling memahami. Dalam proses menjalankan negosiasi pihak-pihak ini harus menunjukkan etika komunikasi yang baik, sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami, maka tujuan akhir dari negosiasi pun terwujud yaitu sama-sama menguntungkan.

Seperti yang telah disampaikan pada bagian pendahuluan, secara etimologi negosiasi berarti membicarakan, merundingkan atau menawarkan, (*"to negotiate" and "to be negotiating"*). Pengertian secara etimologis menunjukkan bahwa ada proses perundingan atau melakukan pembicaraan atau menawarkan mengenai sesuatu hal ihwal yang secara dua arah yaitu melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan. Selain itu juga negosiasi adalah cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik baik konflik fungsional maupun disfungsional. Ada banyak pandangan tentang negosiasi seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya:

1. McGuire, (2004), Negosiasi disebut pula sebagai proses interaktif yang dilakukan untuk mencapai persetujuan. Proses ini melibatkan dua orang atau lebih yang memiliki pandangan berbeda tetapi ingin mencapai beberapa resolusi Bersama.
2. Jackman, (2005), negosiasi adalah sebuah proses yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang pada mulanya memiliki pemikiran berbeda, hingga akhirnya mencapai kesepakatan

3. Gibson, dkk, (1996), Negosiasi merupakan suatu sebuah proses di mana dua pihak (atau lebih) yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan.
4. Sopiah, (2008), negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.
5. Robbins, & Judge, (2015), Negosiasi (*Negotiation*), adalah suatu proses yang mana dua atau lebih pihak saling bertukar barang atau jasa dan berupaya untuk setuju dengan nilai tukar bagi mereka.

Dari beberapa pandangan para ahli tersebut diatas dapat diintisarikan bahwa negosiasi merupakan suatu upaya yang dilakukan secara sengaja antara pihak-pihak yang berkonflik, dengan suatu maksud yaitu untuk mencari jalan keluar penyelesaian pertentangan dengan mengkontribusikan hal-hal tertentu sebagai bentuk kesepakatan Bersama. Atas dasar ini maka hal pertama adalah dimulainya proses negosiasi antar pihak yang berkonflik yang telah hadir, kemudian diberi waktu untuk menyampaikan apa yang menjadi keinginan atau tuntutan yang menjadi dasar konflik. Hal yang kedua adalah masing-masing pihak mendengarkan apa yang ditawarkan atau menjadi tuntutan dari pihak yang satu agar dapat memahami dan mengerti maksud dari pihak yang menyampaikan, sehingga dapat menterjemahkan maksud yang dari pihak yang menuntu tersebut. Jika proses mumulai negosiasi tersebut sudah dapat berjalan dengan baik maka langkah selanjutnya akan menjadi mudah.

Untuk mewujudkan kesepakatan tersebut ada sejumlah hal yang perlu diperhatikan agar dalam proses negosiasi dapat berjalan dengan lancar dan sukses. Hal-hal tersebut antara lain;

1. Ada keterlibatan pihak-pihak; dalam negosiasi senantiasa melibatkan pihak yang saling berkonflik seperti orang, baik individu, kelompok maupun yang mewakili organisasi atau Lembaga yang berkepentingan. Semua mereka ini memiliki niat untuk bernegosiasi, dan apabila sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mengadakan proses negosiasi, maka negosiasi tersebut tidak bisa berlangsung.
2. Substansi masalah pertentangan atau konflik; semua pihak yang berkonflik harus memahami masalah yang dipertentangkan sehingga dalam proses negosiasi mudah mendapatkan jalan keluar. Para negosiator, para pihak harus memahami seutuhnya permasalahan yang ingin diselesaikan, jika semua pihak bahkan para negosiator dan fasilitator tidak punya pengetahuan yang lengkap tentang masalah tersebut, maka negosiasi pun menjadi kabur.
3. Menggunakan sumber daya sebagai sarana pertukaran; ada sejumlah sumber daya yang perlu dipersiapkan sebagai syarat material baik berupa barang atau jasa sebagai syarat yang mengikat dalam negosiasi, (kasus-kasus tertentu syarat ini wajib dipenuhi). Syarat ini dapat dipakai dalam proses tawar menawar (*berganing*) maupun tukar menukar (*barter*).
4. Pertemuan secara tatap muka; hampir semua proses negosiasi selalu dilakukan dalam bentuk tatap muka yang menggunakan bahasa lisan yang mudah dipahami dan dimengerti, serta gerak tubuh atau ekspresi wajah yang menarik perhatian dan menyenangkan agar proses negosiasi lebih mudah berjalan.

5. Sama -sama memiliki visi ke depan; para negosiator harus memiliki visi yang lebih jauh ke masa depan, jika negosiasi dapat dilakukan dengan baik dan benar maka yang diuntungkan adalah para negosiator atau para pihak yang berkonflik.
6. Masing-masing paham akan konsekuensinya; akhir dari negosiasi adalah suatu kesepakatan yang diambil bersama, apakah kesepakatan tersebut menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan itu sudah menjadi konsekuensi akhir dari sebuah proses negosiasi dan semua pihak harus menerimanya. Dengan demikian hal ini merupakan babak akhir dari sebuah proses negosiasi, dimana semua pihak membangun kesepakatan dan menutup kesepakatan. Dan setelah itu masing-masing pihak memberi salam satu dengan lainnya tanda bahwa kesepakatan telah dicapai dan kedua belah pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya.

Strategi Negosiasi

Untuk memaksimalkan hasil dari proses dalam bernegosiasi, maka harus menyusun atau membuat strategi yang tepat. Beberapa pendapat telah mengemukakan bahwa dalam bernegosiasi ada strategi negosiasi yang sering digunakan yaitu strategi kooperatif dimana strategi ini menguntungkan kedua belah pihak atau *win-win solution*, yaitu dimana strategi ini memiliki beberapa indikator seperti semua pihak dianggap menang, keinginan atau minat kedua pihak ada kesamaan, saling menghormati dan menghargai keinginan masing-masing dan membangun untuk kerja sama. Sedangkan strategi kompetitif yaitu terjadinya kompetisi antara pihak yang melakukan negosiasi karena ingin saling berkompetisi untuk memenangkan

negosiasi *win-lose solution*. Ada beberapa indikator dari strategi ini seperti harus ada pihak yang kalah, keinginan atau minat kedua pihak bertentangan, adanya strategi pemaksaan kehendak, dan sangat individualistik. Wibowo (2011), mengemukakan bahwa ada empat hal yang menyebabkan terjadinya negosiasi atau perundingan, antara lain; (1) melibatkan minimal dua orang baik individu maupun kelompok, (2) terdapat perbedaan kepentingan yang menimbulkan sengketa atau konflik, (3) terjadinya tawar menawar dalam hal ini terjadi pertukaran (*barter*), (4) memiliki tujuan untuk mencapai kesepakatan.

Sementara itu seperti yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan bahwa negosiasi secara etimologis berarti membicarakan, merundingkan atau menawarkan. Robbins & Judge (2015), menyatakan bahwa ada pendekatan umum mengenai negosiasi yaitu perundingan distributif dan perundingan integratif. Menurut Robbins & Judge, perundingan distributif (*distributive bargaining*) adalah negosiasi yang berupaya untuk membagi jumlah sumber daya secara tetap baik dalam situasi menang atau kalah. Sedangkan perundingan integratif (*integrative bargaining*) adalah negosiasi yang berupaya mencari satu atau lebih kesepakatan yang dapat memberikan solusi kemenangan bagi kedua belah pihak. Tabel berikut ini menggambarkan beberapa karakteristik yang dipakai untuk membandingkan antara perundingan distributif dan perundingan integratif.

Tabel 8.3.
Strategi Perundingan

karakteristik	Perundingan Distributif	Perundingan Integratif
Sumber daya Yang Tersedia	Jumlah Sumber daya untuk dibagi tetap	Jumlah sumber daya untuk dibagi merupakan variabel
Motivasi Primer	Saya Menang; Anda Kalah	Saya menang; Anda Menang
Kepentingan Primer	Saling Berlawanan	Saling Cocok atau sama dan sebangun
Fokus Pada Hubungan	Jangka Pendek	Jangka Panjang

Sumber: Robbins & Judge (2015)

Pada prinsipnya kedua strategi perundingan ini hampir sama dengan beberapa pandangan lain yang telah dipaparkan diatas yaitu dimana ada strategi menang-menang dan ada strategi menang – kalah. Jadi yang dimaksudkan dengan menang-menang berarti sama-sama mendapat keuntungan, ini yang dimaksudkan dengan strategi integratif. Sedangkan strategi kalah – menang, dimana dalam strategi ini apapun yang terjadi dalam negosiasi pastilah salah satu pihak akan menang, sedangkan pihak yang lainnya kalah, strategi ini yang biasa dikenal dengan pendekatan atau strategi distributif.

Proses Negosiasi

Proses negosiasi merupakan suatu hal yang penting yang perlu dipahami dan dilakukan oleh pihak-pihak yang berkonflik agar negosiasi dapat berjalan sesuai dengan harapan dan mencapai tujuan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Robbins & Judge (2015), menyajikan model sederhana dari proses negosiasi, sebagai suatu penggambaran proses negosiasi dapat dimulai dan dapat diakhiri. Dalam model sederhana tersebut terlihat ada lima tahapan proses

negosiasi yang dilalui, dan model sederhana ini dapat dilihat sebagai berikut;

Gambar 8.1.
Model Tahapan Proses Negosiasi



Sumber: Robbins & Judge (2015)

Lima model tahapan proses ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Persiapan Dan Perencanaan: pada tahap awal sebelum melakukan negosiasi, kedua belah pihak atau lebih perlu mengetahui apa sebenarnya tujuan mereka melakukan negosiasi dan memprediksi apakah hasil yang mungkin yang diperoleh dari yang terbaik hingga yang terburuk.
2. Mendefinisikan Aturan-Aturan Dasar: setelah melakukan tahap persiapan dan perencanaan, selanjutnya kedua belah pihak atau lebih menentukan aturan-aturan dan prosedur

dasar untuk negosiasi. Yang mana isi dari aturan dan prosedur tersebut seperti siapa yang akan melakukan perundingan, dimana perundingan akan dilangsungkan dan kapan waktunya dan kemudian batasan-batasan negosiasi seperti apa saja.

3. Klarifikasi Dan Pembenaran: Setelah mengetahui dan menentukan aturan dasar, baik pihak pertama maupun kedua harus dapat memberikan pemaparan, menguatkan, mengklarifikasi, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal.
4. Melakukan Perundingan Dan Pemecahan Masalah: Dalam tahap ini terjadi proses tawar-menawar dan mencari solusi yang didapatkan dari hasil negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih.
5. Penutup Dan Implementasi: Formalisasi kesepakatan yang dibuat berdasarkan hasil negosiasi setelah itu menyusun prosedur untuk melaksanakan hasil dari negosiasi tersebut, melakukan implementasi dari hasil negosiasi tersebut, dan melakukan pengawasan pelaksanaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, Bambang S. (2022), Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Gava Media
- Erni Tisnawati, S, & Doni Juni P, (2018), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, PT. Rafika Aditama, Bandung
- Gibson, Ivancevich, Donnelly*, (1996), Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Edisi ke 8, Edisi, Terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta,
- Gibson, Ivancevich, Donnelly*, (1989), Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Edisi ke 4, Edisi, Terjemahan, PT. Gelota Aksara Prtama, Jakarta
- Hadari Nawawi, (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajah Mada University Press, yogyakarta.
- Herman, S & Iwa Garniwa, (2007), Perilaku Organisasi, Graha Ilmu Yogyakarta
- Jackman. A. 2005. How To Negotiate: Teknik Sukses Bernegosiasi. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo*, (2014), Perilaku, Organisasi, (*organizational, behavior*), Edisi,9 Buku,1, Salemba, Empat, Jakarta.
- Leonardo Budi Hasiholan, (2012), Teori Organisasi Suatu Tinjauan Perspektif Sejarah, Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran Vol 10, No 24
- Mas'ud, Fuad. 2004. Survey Diagnosa Organisasional, Konsep dan Aplikasi. Semarang: Balai Penerbitan UNDIP
- McGuire, R. 2004. Negotiation: An In Important Life Skill. Jurnal The Pharmaceutical. Vol.273 (23-25)
- Robbins, P. S. & Judge, A. T*, (2015) Perilaku Organisasi; *organizational Behavior* Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta Selata,
- Robbins, P. S. & Judge, A. T*, (2008) Perilaku Organisasi; *organizational Behavior* Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta Selatan.
- Rustono. 2008. Peran Komunikasi dan Negosiasi Dalam Hubungan Pemutusan Kerja (PHK). Jurnal Pengembangan Humaniora, Vol. 8 No 3.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi Offset.

- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations. San Francisco: Jersey-Bass Publisher*
- Toha, Muharto. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Veithzal Rivai, (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wibowo, (2011), *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers
- Zumaero, (2010) *Mengenali konflik dalam negosiasi*, Majalah ilmiah ekonomika, vol. 13 nomor 4, Universitas Wijayakusuma, Purwokerto.

Biodata Penulis
Zet Ena, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha
Wacana

Penulis Lahir pada tanggal 21 september 1967 di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Menyelesaikan pendidikan S1 dengan Meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1998, pada Jurusan Manajemen. Dan kemudian menyelesaikan S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang tahun 2012. Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003- 2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdil Manajemen hingga sekarang. Penulis juga pernah sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002- 2006, dan Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010. Kemudian menduduki Jabatan Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, lalu Kembali lagi sebagai Ketua Progdil Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020.

Penulis pernah terlibat dalam penelitian Pemeringkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area Researchers dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Penulis aktif dalam Publikasi Jurnal Ilmiah dan juga terlibat dan berpartisipasi dalam penulisan buku kolaborasi ber ISBN dan HAKI dalam 3 tahun terakhir.

E-mail Penulis: Zetena15@gmail.com

PERILAKU ORGANISASI PADA BISNIS UMKM

1. PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI UMKM

Dr. Meylani Tuti, S.S., M.Pd., M.M.

2. KEPEMIMPINAN DALAM UMKM

Ivon Arisanti Ph.D.

3. KOMUNIKASI ORGANISASI

Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.

4. MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Dr. Mochamad Rizki Sadikin BBA, MBA.

5. BUDAYA ORGANISASI

Hermyn Benny Hina, S.E., M.Si.

6. STRUKTUR ORGANISASI

Yusuf Amri Amrullah, S.E., M.M.

7. PERUBAHAN ORGANISASI

Edgar Octoyuda, B.IT., M.M.

8. KONFLIK DAN NEGOSIASI

Zet Ena, S.E., M.M.

9. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.

10. TIM KERJA DAN KOLABORASI

Ahmad Karim, S.E., M.M.

11. PEMBELAJARAN ORGANISASI

Prof. Dr. Mashur Razak, S.E., M.M.

12. PENGEMBANGAN KARYAWAN

Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.

13. KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Dr. Wiwiek Harwiki, M.M.

14. MANAJEMEN STRES DAN KESEHATAN KERJA

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T, M.Si.

Untuk akses,
INFES MEDIA STORE,
Scan QR CODE



INFES MEDIA

CV. Intelektual Manifes Media
Jalan Raya Puri Gading
Kabupaten Badung, Bali



ISBN 978-623-8528-40-0

