

EDUCARE adalah jurnal ilmiah yang terbit setiap tiga bulan sekali, bertujuan untuk meningkatkan apresiasi dan menyebarkan konsep-konsep pendidikan dan budaya

PELINDUNG
Rektor UNLA

PENASEHAT
Pembantu Rektor I
Ketua Penelitian dan Pengembangan UNLA

PENANGGUNG JAWAB
Dekan FKIP UNLA

TIM ASISTENSI
Pembantu Dekan I FKIP UNLA
Pembantu Dekan II FKIP UNLA
Pembantu Dekan III FKIP UNLA

TIM AHLI
Prof. H.E.T. Ruseffendi, S.Pd., M.Sc., Ph.d.
Prof. H. Aas Saefudin, Drs., M.A.
Eki Baihaki, Drs., M.Si.
Hj. Erlany Syaodih, Dra., M.Pd.
H. Erman Suherman, Drs., M.Pd.

PIMPINAN REDAKSI
Hj. Rita Zahara, Dra., M.Pd.

SEKRETARIS
Popon Mariam, S.Pd.

REDAKTUR KHUSUS PIPS
Ketua Jurusan PIPS FKIP UNLA
Euis Ani Arlinah, S.Pd.

REDAKTUR KHUSUS PMIPA
Ketua Jurusan PMIPA FKIP UNLA
Irmawan, S.Pd., Elly Ratnaningrum, Dra., M.Pd.

PIMPINAN TATA USAHA
Puji Budi Lestari, Dra., M.Pd.

BENDAHARA
Hj. Ria Herdhiana, Dra.

SIRKULASI
Tatang Sopari, S.Pd., Budi Rusyanto, S.H.
Cucu Lisnawati, S.Pd.

Daftar Isi

Pengantar Redaksi

Membangun Karakter Bangsa Melalui Spiritualisasi Pendidikan.
Oleh: Eki Baihaki.....1

Pendidikan Dalam Jabatan Bagi Tenaga Kependidikan.
Oleh: Hj. Erlany Syaodih.....8

Membangun Organisasi Dengan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia/ Empowering People
Oleh: Hj. Rita Zahara.....13

Lingkup Penelitian Akuntansi.
Oleh: Dadang Sadeli.....19

Asesmen (Penilaian) Pembelajaran Matematika Berdasarkan Kurikulum 2004.
Oleh: Mumun Syaban.....26

Peranan Guru dan Tantangannya dalam Dunia Pendidikan
Oleh: Sungging Handoko.37

Pembelajaran Berbasis Kontekstual dan Implementasinya Melalui *Direct instruksion* dalam Praktikum Biologi
Oleh: Taufik Rahman.....43

Konflik Organisasi dan Negosiasi
Oleh: B. Annantha Sritumini.....52

Kurikulum Berbasis Kompetensi Suatu Tinjauan Dalam Inovasi Pendidikan
Oleh: Iwa Kuntadi.....63

Redaksi menerima tulisan dengan panjang tulisan maksimal 6000 kata dan sudah ditulis dan dikemas dalam disket dengan format Microsoft Word. Isi tulisan ilmiah populer, hasil penelitian, atau gagasan orisinal pada bidang pendidikan dan budaya. Isi tulisan, secara yuridis formal menjadi tanggung jawab penulis. Naskah yang dikirim ke Redaksi menjadi milik redaksi Jurnal Educare.

Alamat Kedaksi :

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Langlangbuana Bandung
Jalan Karapitan No. 116 Bandung 40261. e-mail : educare-red@tekom.net <http://www.e-fkipunla.info>

Pengantar Redaksi

Segala puji bagi Allah Subhananhu Wata'ala, Zat yang mengajari manusia dengan perantaraan kalam. Dia-lah yang memberikan kekuatan kepada pikiran dan rasa untuk mengungkapkan kata-kata. Dan semoga Allah senantiasa menuntun ungkapan kata (termasuk kata yang ada didalam jurnal Educare ini) semoga senantiasa bermakna dan terbebas dari kesia-siaan.

Subcomandante Marcos (1995), penyair dan pemberontak dari sebuah negara di Amerika Latin, dalam tulisannya yang inspiratif menyatakan "Penguasa menggunakan kata untuk menata imperium diam. Kita menggunakan kata untuk memperbaiki diri kita. Kata adalah senjata". Bagi dosen, selaku tenaga pengajar di perguruan tinggi, kata adalah media untuk membentuk makna, melalui pembicaraan maupun tulisan. Namun kenyataannya kata sebagai senjata dalam bentuk tulisan, belumlah menjadi senjata andalan yang efektif bagi seorang dosen. Hal ini diperkuat hasil penelitian Dirjen Dikti, yang menunjukkan masih sedikit dosen yang rajin dan mampu menulis apalagi dipublikasikan. Barangkali motto atau ungkapan yang sudah mentradisi di perguruan tinggi di AS yaitu "PUBLISH or PERISH" terbitkan atau minggirlah, nampaknya layak dipertimbangkan untuk ditradisikan secara bertahap di perguruan tinggi Indonesia, agar dosen "dipaksa" mampu menulis bagi peningkatan profesionalisme pengabdianannya.

Menulis dengan baik dan benar ternyata bukanlah hal mudah. Ketidakmudahan ini disebabkan belum dimilikinya tradisi menulis yang melembaka, sehingga tanpa adanya "paksaan dan keberanian menulis", terutama menulis di media cetak dan Jurnal Ilmiah rasanya sulit diwujudkan. Meski diinsyafi menulis adalah salah satu senjata penting yang harus dimiliki oleh seorang pengajar terlebih pegajar di Perguruan Tinggi.

Kami berpendapat mempublikasikan karya tulis, bagi kepentingan banyak pihak adalah lebih baik bagi seorang dosen, daripada dipaksa "mundur". Kami berharap Educare adalah "jembatan" bagi para dosen FKIP khususnya dan pengajar UNLA lainnya untuk melewati "keterbatasan" yang dimilikinya dalam mempublikasi karya ilmiah, menuju pencerahan. Kami mempersilahkan memanfaatkan space yang ada di Educare bagi kepentingan bersama, tidak hanya sebagai pembaca !

KONFLIK ORGANISASI DAN NEGOSIASI

B. ANNANTHA SRITUMINI

Abstrak

Pertentangan atau konflik dapat merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi. Upaya pengelolaan konflik hanya mungkin untuk dilakukan apabila kita mengetahui secara pasti dimana letak "konflik" tersebut, karena hanya dengan mengetahui letak konflik secara pastilah, kita dapat menerapkan strategi yang paling memungkinkan untuk mengatasi konflik dimaksud.

Kata kunci : Konflik organisasi dan negosiasi

A. Definisi Konflik

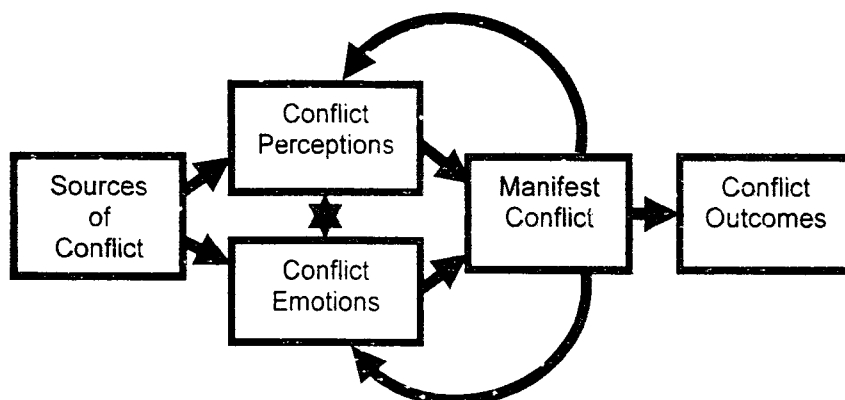
Ada begitu banyak definisi konflik, dan dalam pembahasan ini Steven P. Robbin mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang mulai bila suatu pihak bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama. Definisi diatas menjelaskan bahwa suatu titik pada setiap kegiatan yang tengah berlangsung bila suatu interaksi "bersilangan" dapat menjadi suatu konflik antar pihak.

Definisi ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam organisasi ketidakcocokan tujuan, perbedaan dalam penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan

perilaku dan semacamnya. Dan akhirnya definisi tersebut mencakup bidang yang luwes artinya mulai dari konflik

kekerasan sampai dengan konflik yang paling halus berupa ketidaksepahaman dan ketidaksepakatan.

Jika kita melihat bahwa kecelakaan yang melibatkan konflik adalah banyak disebabkan oleh kata-kata yang kurang baik, simbol-simbol aktivitas dari oposisi. Akan tetapi manifestasi akan konflik adalah hanya sedikit dari proses konflik yang sebenarnya, proses konflik dimulai dari sumber-sumber konflik berupa, tidak sejalan dengan tujuan, perbedaan nilai, dan kondisi lainnya yang timbul dari bagian kepada bagian lainnya sehingga dapat di kategorikan sebagai konflik manajemen



Gambar 1 : The Conflict process

Konflik Persepsi dan Emosi, merupakan konflik yang timbul akibat adanya persepsi yang salah yang disebabkan perbedaan pengalaman dan adanya emosi dan perbedaan kepentingan. Manifestasi konflik, merupakan konflik persepsi dan emosi yang kadang merupakan manifestasi dari emosi mereka dalam kebiasaan atau style dalam pengambilan keputusan dari cara pemecahan konflik itu sendiri. Keluaran dari konflik itu sendiri dapat dikategorikan sebagai dua bagian yaitu konflik dengan hasil positif dan konflik dengan hasil negatif, konflik positif dapat menghasilkan keputusan-keputusan dan kondisi kerja yang baik, dan saling pengertian, sedangkan konflik negatif adalah mengakibatkan adanya pemberhentian pegawai, timbul gejala politik yang kurang baik, atau konflik dan terjadi stress pada banyak pegawai.

B. Konflik Fungsional lawan Disfungsional

Pandangan interaksional tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Mereka lebih suka menyatakan bahwa, beberapa konflik

mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya; inilah ragam *konflik fungsional* yaitu konflik yang konstruktif. Disamping itu, ada juga konflik yang merintangi kinerja kelompok; ini adalah ragam konflik yang *disfungsional* atau destruktif.

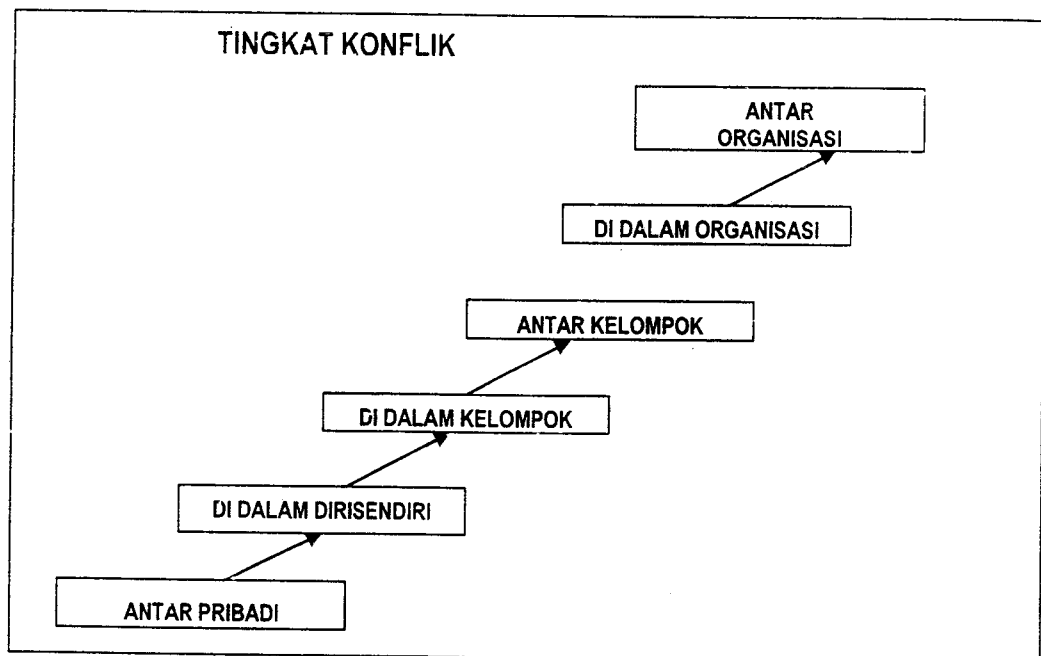
Batas antara konflik fungsional dan konflik disfungsional tidak jelas atau tidak tegas. Tidak ada satu tingkat konflik yang tidak dapat disetujui atau dapat disetujui sebagai suatu yang mutlak, karena semuanya ini tergantung pada kondisi. Sedangkan konflik dalam wacana ini adalah melakukan keterlibatan semua pihak secara positif yang menciptakan wahana kemajuan kelompok satu dengan kelompok lainnya, namun diwaktu lainnya konflik ini bisa terjadi sebagai konflik disfungsional.

Kriteria yang dapat dibedakan dalam melihat bahwa disuatu organisasi terjadi adanya konflik apakah itu konflik fungsional atau disfungsional adalah Tingkat Kinerja Organisasi itu. Karena itulah konflik ini bukan terjadi untuk kepentingan individu, tetapi harus dilihat sebagai konflik kelompok dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sehingga persepsi individu dalam melihat konflik itu sendiri

haruslah dilihat sebagai suatu hal yang positif, disatu pihak ada individu melakukan suatu tindakan yang bersifat fungsional bagi kelompoknya, namun secara individu hal itu dilihat sebagai tindakan disfungsional, karena hal itu tidak memuaskan dirinya secara individu, namun jika hasil akhirnya adalah untuk kinerja kelompok, maka

tindakan itu sebagai tindakan konflik fungsional.

Sehingga kadang-kadang manajemen suatu organisasi menciptakan konflik disfungsional, namun pada akhirnya akan bermanfaat bagi organisasi yang kemudian di akui sebagai konflik fungsional



Secara umum kita mengenal 6 (enam) Tingkatan Konflik, yaitu :

1. Konflik di dalam diri sendiri
Konflik ini dapat terjadi apabila terjadi pertentangan di dalam diri seseorang sebagai akibat dari perbedaan/kesenjangan antara kemauan dan kemampuannya. Secara umum konflik dalam diri sendiri dapat terjadi sebagai akibat dari *Konflik Afektif*, yaitu konflik yang terjadi ketika ketidakmampuan emosional sebagai akibat dari tidak

tercapainya sasaran yang telah menyebabkan stres, menurunnya produktivitas atau menurunnya kepuasan pribadi. Atau, dapat pula *Konflik Kognitif*, yaitu konflik yang tidak menyenangkan secara intelektual, dimana seseorang memiliki kemampuan secara intelektual, tetapi karena keterbatasan sumberdaya, waktu, dsb. menyebabkan ia harus menerima kegagalan.

2. Konflik antar pribadi
Konflik antar pribadi terjadi apabila 2 orang individu tidak setuju atas

suatu permasalahan, rencana kerja atau tujuan. Konflik ini dapat berasal dari perbedaan persepsi, orientasi, atau kedudukan.

3. Konflik di dalam kelompok

Konflik di dalam kelompok dapat terjadi dalam bentuk *Konflik Substantif*, yaitu konflik yang sama dengan *Konflik Kognitif* pada diri sendiri, dimana konflik berasal dari ketidaksetujuan intelektual, dimana keputusan kelompok tidak sejalan dengan keinginan satu-dua individu dalam kelompok tersebut yang meyakini bahwa "caranya" jauh lebih baik, lebih efisien atau lebih praktis. Konflik di dalam kelompok juga dapat berasal dari *Konflik Afektif*, dimana terdapat respon emosional atas situasi yang terjadi di dalam kelompok. Contoh sederhana adalah bagaimana beberapa anggota kelompok memiliki keinginan yang tertentu, sementara kelompok telah pula memutuskan sesuatu yang lain.

4. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok ini terjadi di antara kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi, misalnya antara satu direktorat dengan

direktorat yang lain, atau dapat pula terjadi antar kelompok fungsi, seperti fungsi perencanaan dengan fungsi keuangan atau pengawasan intern dan lain sebagainya.

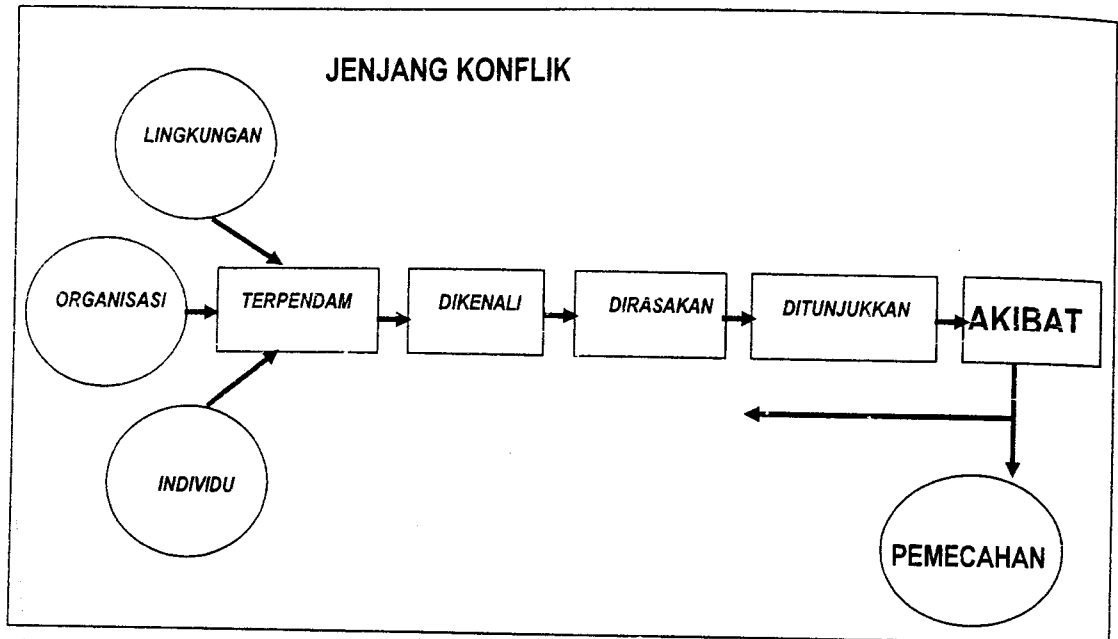
5. Konflik di dalam organisasi

Konflik di dalam organisasi dapat diindikasikan apabila situasi konflik telah menjarah ke dalam seluruh fungsi di dalam organisasi. Konflik ini dapat berupa *Konflik Vertikal*, seperti konflik antara manajer dengan stafnya, atau *Konflik Horizontal*, yaitu konflik antara sesama pegawai di dalam organisasi pada level yang sama, di dalam atau antar direktorat. Sedangkan *Konflik Diagonal* atau *Konflik Lini-Staf* pada umumnya terjadi sebagai akibat distorsi pada pengalokasian sumber daya di dalam organisasi.

6. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi biasanya terjadi antara organisasi-organisasi yang memiliki keterlibatan sangat erat dalam menjalankan suatu bisnis, seperti antara perusahaan dengan para pesaingnya, perusahaan pemasok atau perusahaan pelanggannya

C. Jenjang Konflik



Pada dasarnya hakikat dari konflik dapat berubah setiap saat. Ketika suatu kelompok tidak dapat menyelesaikan keseluruhan tugas atau tujuan yang telah mereka tetapkan sebelumnya, mereka mengalami suatu kondisi "frustrasi". Kondisi inipun dapat kita kategorikan sebagai suatu "konflik".

Untuk lebih mengetahui secara lebih dalam hal-hal yang dapat menyebabkan munculnya suatu konflik, berikut disampaikan tingkat konflik, dimana tingkatan ini dapat dialami oleh semua orang dengan tidak mepedulikan jenjang konflik itu sendiri. Adapun tingkat konflik tersebut terbagi dalam 5 (lima) tingkat, yaitu :

1. Konflik terpendam

Setiap individu atau kelompok sangat mungkin memiliki kekuatan atau potensi konflik yang berasal

atau potensi konflik yang berasal dari "perbedaan" yang ada pada individu atau kelompok tersebut, kompetisi untuk memperoleh sumber daya yang terbatas, perjuangan untuk memperoleh otoritas, atau bahkan perbedaan tujuan hidup atau bekerja. Perbedaan-perbedaan ini merupakan basis dari berbagai "ketidaksetujuan" individu atau kelompok dan memicu konflik.

2. Dikenali

Dalam tingkatan berikutnya, setelah menyadari akan beberapa "potensi" yang dapat memicu konflik, kita mulai mengenali beberapa hal yang dapat menyebabkan konflik itu benar-benar terjadi.

3. Dirasakan

Apabila masing-masing pihak telah mulai mengenali potensi konflik

serta tendensi terjadinya suatu konflik, maka masing-masing individu atau kelompok sudah mulai merasakan bagaimana "konflik" itu saat ini benar-benar mulai terjadi. Beberapa contoh dari kondisi ini adalah keengganan atau bahkan penolakan seseorang atas suatu tugas yang diberikan oleh atasan atau rekan sekerja, dlsb.

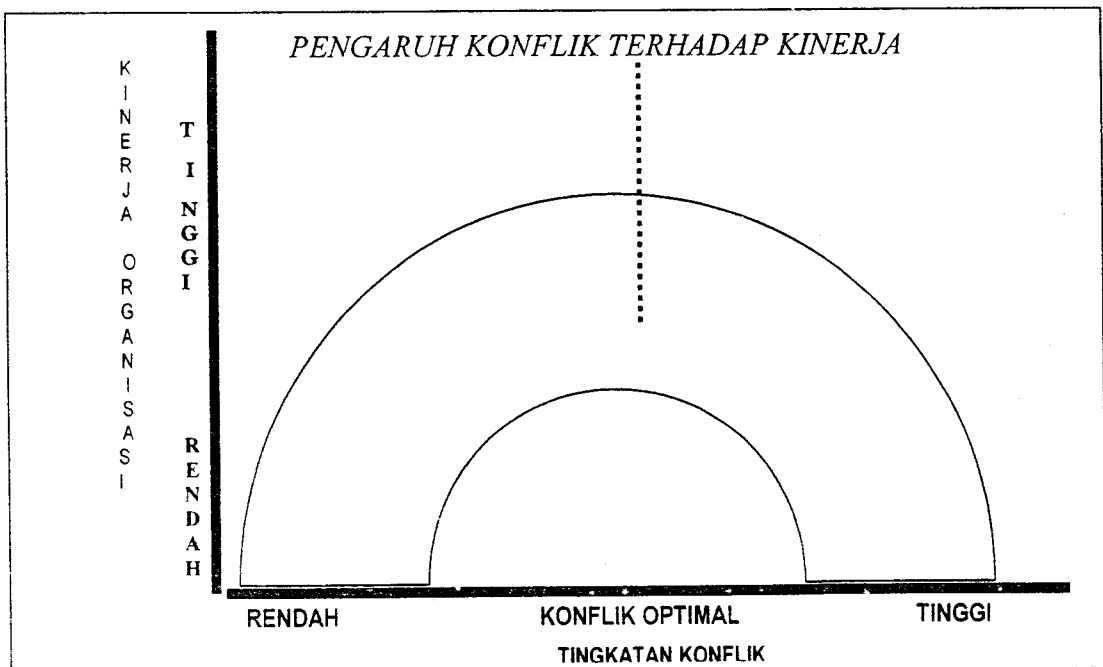
4. Ditunjukkan

Kondisi ini terjadi ketika kondisi "konflik" tengah berlangsung, dimana konfrontasi mulai terlihat dengan lebih "nyata", rasa "frustrasi" telah ditampakkan oleh individu-individu yang terkena "dampak" konflik. Kondisi ini sangat membutuhkan pengelolaan segera, agar tidak menjadi perilaku yang destruktif.

5. Akibat konflik

Pada akhirnya konflik akan berakhir juga, baik sebagai hasil pengelolaan konflik yang efektif, ataupun dengan berlalunya waktu. Dengan pemecahan konflik yang baik, seseorang dapat lebih "bijaksana" dan memasukkan pengalaman atas "konflik" ke dalam bank emosi yang mereka miliki.

Namun demikian, tidak semua konflik berakibat buruk atau menurunkan kinerja, baik individu maupun organisasi (disfungsional). Pada kondisi tertentu konflik justru banyak diciptakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pengaruh konflik terhadap kinerja ini dapat kita lihat pada gambar berikut

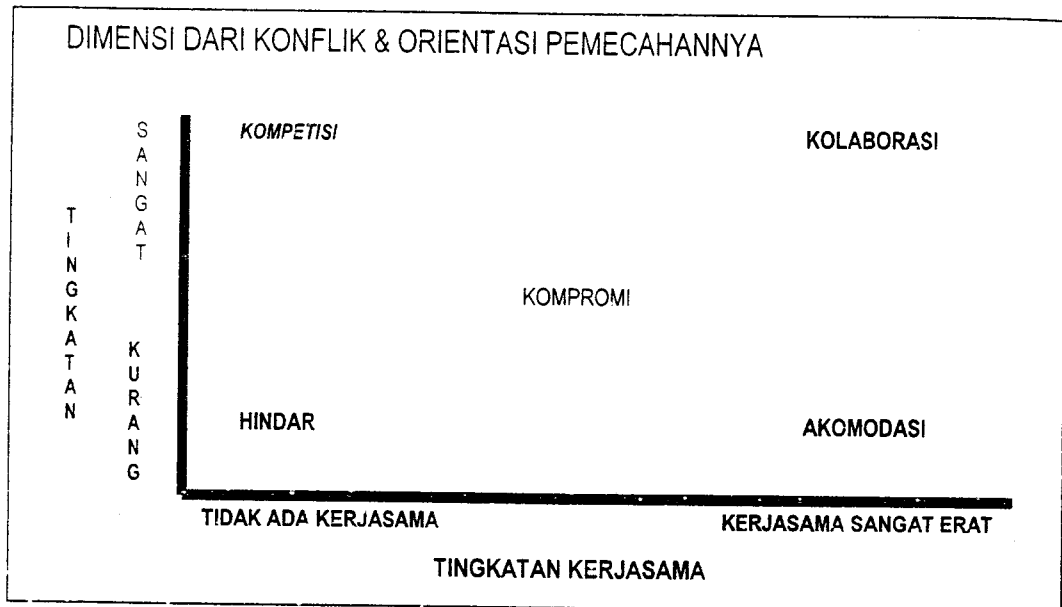


Sumber : Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones (1995).

D. Strategi mengatasi Konflik

Dari berbagai metode yang dikemukakan oleh para ahli untuk mengatasi konflik, metoda yang paling umum dipergunakan adalah metode yang dikemukakan oleh Thomas

(1976) yang menjelaskan tentang pendekatan pemecahan mode ataupun gaya konflik. Metode ini mengkaji asal muasal konflik dari dua dimensi utama konflik, yaitu



- Tingkat asertif atau ketegasan setiap pihak dalam memperjuangkan pendapat pribadinya, serta
 - Tingkat kemauan untuk bekerjasama dari setiap pihak yang terlibat dalam upaya mencapai kondisi yang paling memuaskan.
- Dari kedua dimensi ini, dapat kita hasilkan 5 (lima) macam kondisi, yaitu:
- Kompetisi, dimana tingkat ketegasan sangat tinggi tetapi kerjasama sangat kurang.
 - Kolaborasi, yaitu kondisi dimana tingkat ketegasan sangat tinggi dan tingkat kerjasama sangat tinggi pula.
 - Hindar, dimana baik tingkat ketegasan dan tingkat kerjasama berada pada titik terendah.
 - Akomodasi, yaitu kondisi dimana tingkat ketegasan sangat rendah, tetapi tingkat kerjasama berada pada titik tertinggi
 - Kompromi, yaitu kombinasi yang seimbang (setengah-setengah) antara tingkat ketegasan dan tingkat kerjasama.
- Adapun kapan menggunakan kelima model di atas sangatlah tergantung kepada situasi yang dihadapi. Sebagai contoh, Thomas mengemukakan sbb.

Model Konflik	Situasi Yang Memungkinkan
Kompetisi	1. Apabila kondisi sangat mendesak, darurat & gawat 2. Membutuhkan tekanan (seperti pemotongan biaya, dll) 3. Sangat menentukan bagi kelanjutan organisasi dan hanya kita yang tahu permasalahannya Untuk mengatasi pihak-pihak yang memang hanya dapat didekati dengan cara ini
Kolaborasi	1. Untuk mendapatkan solusi yang integratif, terlebih apabila kedua pihak memiliki pendapat yang sangat baik bila digabungkan 2. Apabila tujuan kita adalah "belajar" dari pihak lain 3. Untuk mendapatkan nilai-nilai positif dari pihak-pihak yang memiliki perspektif berbeda dengan kita Untuk mendapatkan komitmen dari pihak lain dengan jalan melakukan konsensus
Hindar	1. Apabila masalahnya sangat sepele, sementara masalah-masalah lain yang lebih penting masih cukup banyak 2. Apabila tidak ada manfaat yang dapat kita peroleh dari penyelesaian konflik tersebut 3. Untuk memberikan kesempatan pihak lain "tenang" dan "dingin" dahulu, guna memperoleh perspektif yang jauh lebih baik 4. Bila pihak lain dapat mengatasi konflik tersebut dengan jauh lebih baik daripada kita Bila konflik berasal dari gejala permasalahan yang lainnya
Akomodasi	1. Bila kita menyadari kita ada pada pihak yang salah dan perlu segera memperbaiki diri 2. Bila masalah tersebut sangat menentukan dan vital bagi pihak lain, sementara masalah yang sama tidak berarti apa-apa bagi kita dan kita masih membutuhkan kerjasama pihak lain tersebut 3. Untuk meminimalisir kerugian kita apabila kita telah kalah dalam kompetisi yang ketat dengan pihak lain 4. Apabila keselarasan dan stabilitas menjadi ukuran yang terpenting pada saat itu Untuk memberikan kesempatan kepada para bawahan kita belajar dari kesalahan yang telah mereka lakukan
Kompromi	1. Apabila tujuan adalah segalanya, dan kita tidak dapat memaksimalkan baik ketegasan kita maupun kerjasama kita 2. Apabila pihak lain memiliki kekuatan yang sama besar dengan kita, sementara itu peluang yang adapun

	dengan kita, sementara itu peluang yang adapun berimbang
	3. Untuk mencapai penyelesaian sementara
	4. Untuk mendapatkan solusi yang memuaskan pihak-pihak yang terkait dalam kondisi waktu yang sangat mendesak
	Sebagai jaga-jaga bila mode kolaborasi atau kompetisi ternyata tidak berhasil

E. Pemecahan Konflik melalui Negosiasi.

Pikirkanlah kembali kejadian kemarin, mungkin anda tidak setuju dengan orang lain tentang penyelesaian project team, kemudian cobalah anda lebih mendekatkan lagi dengan cara bagaimana jika hal ini dapat diselesaikan melalui makan malam, dan ini bisa dinegosiasikan. Negosiasi dapat berjalan jika dua atau lebih konflik dapat dipecahkan dan disesuaikan dengan berbagai tujuan yang telah didefinisikan sebelumnya. Disadari atau tidak sebenarnya kita selalu melakukan negosiasi setiap harinya, misalnya dengan pasangan kita, anak-anak kita, teman-teman kita, para pedagang lokal, lebih-lebih dalam melakukan bisnis. Dalam negosiasi selalu ada dua pihak yang berlawanan – pihak pembeli dan pihak penjual atau petugas penjual.

Negosiasi bertujuan ganda artinya kedua belah pihak melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang adil dan masuk akal sehingga dapat memuaskan masing-masing pihak. Negosiasi yang berhasil dapat menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kepentingan kedua belah pihak. Kedua belah pihak tidak merasa sebagai pihak yang kalah total atau pihak yang menang total. Negosiasi memerlukan seni karena negosiasi merupakan suatu

keterampilan khusus dan pengetahuan yang lebih banyak diperoleh melalui pengalaman daripada pendidikan

formal. Seorang negosiator yang memiliki pelatihan formal di dalam proses negosiasi dan dalam menerapkan strategi dan taktik negosiasi bisa dianggap sebagai pemimpin yang mempunyai inisiatif, mempertahankan kontrol, dan seorang motivator yang baik. Keterampilan bernegosiasi yang baik tidak saja akan membuat anda keluar sebagai pemenang akan tetapi juga membuat lawan andapun demikian, sehingga hasil akhir adalah kedua belah pihak berada dalam situasi sama-sama menguntungkan (win-win solution)

Kemampuan dan keterampilan anda sebagai negosiator harus juga meliputi kemampuan sebagai komunikator yang handal, dalam mengarahkan kepada tercapainya kesepakatan yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

F. Situasi yang Mempengaruhi dalam Keberhasilan dalam Melakukan Negosiasi

Sebelum melakukan negosiasi hendaklah seorang negosiator mempersiapkan beberapa hal yang akan menjadi acuan dalam melakukan suatu negosiasi antara lain sebagai berikut :

1. Waktu yang tepat.
Tetapkan waktu pertemuan dan usahakan waktu tersebut mendekati deadline karena konsesi kesepakatan terjadi menjelang deadline.
2. Tempat yang Tepat.
tempat yang terbaik untuk melakukan negosiasi adalah tempat yang netral artinya disepakati oleh kedua belah pihak.
3. Pengaturan Tempat Duduk dan sarana Fisik.
Anggota tim negosiasi lawan cenderung mengambil tempat duduk yang berlawanan di meja konfrensi dan cenderung untuk duduk saling berhadapan.
4. Menciptakan Suasana yang Positif dan Santai.
Jangan memasuki ruang negosiasi dengan beban dipundak anda, berusaha untuk tetap tenang dan sopan dalam keadaan bagaimanapun, buatlah negosiasi lancar dengan menyetujui masalah-masalah kecil.
5. Menetapkan Agenda.
Agenda mengontrol apa yang akan dan tidak akan dibicarakan dan urutan rangkaian diskusi, mulai membicarakan masalah yang mudah dan hindari konfrontasi.
6. Merumuskan Tawaran/ Posisi Pembuka.
Biasanya negosiasi merupakan rangkaian tawar menawar balik, pada kesempatan ini pihak pertama biasanya mengajukan penawaran, kemudian lawanlah yang akan menjawab dengan mengajukan tawaran balik, proses mengajukan tawaran balik, proses ini akan berlangsung seperti bermain ping-pong.
7. Menghadapi Konflik.
Konflik merupakan bagian kehidupan yang pasti selalu ada, harus disadari bahwa dalam suatu negosiasi mungkin terjadi perselisihan diantara kedua belah pihak.
8. Berkomunikasi Secara Efektif.
Untuk menyatakan perhatian anda bicarakanlah atau singgunglah posisi lawan anda sesering mungkin, setiap orang akan merasa puas kalau mengetahui bahwa mereka didengarkan dan posisi mereka dipahami.
9. Meningkatkan Keterampilan Mendengar.
Tingkatkan efektifitas anda dalam sesi negosiasi dengan menjadi pendengar yang baik, apa yang dikatakan lawan anda harus disimak dengan baik, ingatlah bahwa anda mempunyai dua telinga dan satu mulut, sehingga anda harus mendengar duakali lipat dari pada berbicara.
10. Peringatan.
Siapkan semua kebutuhan sebelum pergi ke pertemuan hal ini untuk menghindari gangguan yang tidak perlu, buatlah catatan atau notulen yang penting selama diskusi.
11. Mencari Kesepakatan dengan Lebih Cepat.
Mempersiapkan pilihan yang akan diambil bisa menjadi kunci sukses agar negosiasi dapat berlangsung lebih lancar dan menghindari terjadinya deadlock.

DAFTAR PUSTAKA

Greenberg, Jerald & Baron Robert A,
*Behavior in Organizations :
Understanding and Managing
The Human Side of Work*, 5th
edition, Prentice – Hall
International.

Luthans Fred, (1998). *Organizational
Behavior*, 8th edition, Irwin, Mc
Graw – Hill.

Mc Shane, Stephen L and Von Glinow,
Mary Ann, (2003). *Organizational
Behavior : Emerging Realities for*

The Workplace Revolution, 2th
edition, Mc. Graw – Hill, Irwin.

Edelmenn, Robert J, (1997).
Interpersonal Conflict At Work,
Gramedia Widiasarana Indonesia.

Hartman, M. George, (1997). *Seni
Negosiasi*, Gramedia Pustaka,
Jakarta.