

# OPTIMALISASI KERJASAMA PELATIHAN MELALUI TEKNIK NEGOSIASI YANG TEPAT

**R Achmad Ramdoni**

Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor  
Jalan Raya Puncak km 11, Ciawi, Bogor 16552  
achmadramdoni@pertanian.ac.id.

## **ABSTRACT**

*In order to successfully improve the deal with business partner needs to be supported by a variety of aspects. One of them through negotiation capability. This study aims to determine the ability of employers' views on aspects of the negotiations digging courage, patience persists, ask for more courage, integrity, and their activities as a listener when negotiating. This research method qualitative literature study with single case study. Data collected by observation, interview, and literature. The informants were key person in PPMKP Ciawi during negotiation progress . The findings of this study, PPMKP Ciawi were able to dig up information, is able to give a sense of comfort to the other party during negotiations, have the patience to last longer than the other negotiator to provide timely and positive thinking, dare to ask for more focus on the purpose and process sequence achievement, integrity presses win-win solutions through commitment and attention to the common interest, capable of being a good listener through providing discussion time and as empathetic listener.*

*Keywords : Negotiation, bussiness*

## **I. PENDAHULUAN**

Dalam bisnis jasa pelatihan, khususnya hubungan yang terjadi antara Pihak Pengguna Jasa dan Pihak Penyedia Jasa, terdapat suatu interaksi diantara keduanya, dimana masing-masing pihak bersepakat untuk secara bersama-sama mewujudkan suatu kerjasama pelatihan. Pihak Pengguna Jasa, berjanji untuk membayar sejumlah uang sebagai imbalan atas jasa pelatihan sedangkan Pihak Penyedia Jasa, berjanji untuk mengadakan jasa pelatihan. Bentuk kesepakatan tersebut dinyatakan dalam sebuah perjanjian pemberian jasa yang dikenal sebagai kontrak jasa pelatihan. Ketika kontrak dieksekusi, terdapat suatu kondisi dimana salah satu pihak meminta pihak yang lain untuk merealisasikan janjinya berdasarkan ketentuan yang telah disepakati dalam kontrak. Permintaan tersebut dikenal sebagai klaim. Apabila pihak yang lain tidak sepakat untuk memenuhi permintaan tersebut karena memandang bahwa pelaksanaan tidak sesuai dengan prestasi (wanprestasi), maka perbedaan kepentingan akan timbul.

Di dalam dunia kerja, telinga kita akrab dengan istilah pelatihan kerja atau training. Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan merupakan aset penting bagi perkembangan

perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan kerja para karyawan, banyak perusahaan mengadakan pelatihan kerja/training. Biasanya training dilakukan sebelum memulai kerja atau pada saat awal masuk kerja. Mengingat pentingnya pelatihan kerja/ training, mari kita bahas bersama arti, fungsi dan apa saja program-program pelatihan kerja tersebut?

Menurut PP No.31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan kerja atau yang sekarang biasa kita kenal dengan istilah training adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (vocational) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Ada banyak manfaat yang bisa didapatkan dengan mengikuti pelatihan kerja. Diantaranya adalah mewujudkan pelatihan kerja nasional yang efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja, memberikan arah dan pedoman dalam penyelenggaraan, pembinaan, dan pengendalian pelatihan kerja, mengoptimalkan pendayagunaan dan pemberdayaan seluruh sumber daya pelatihan kerja.

Melihat begitu kompleksnya tujuan dan manfaat dari pelatihan maka dalam persiapan penyelenggaraannya terutama dalam bisnis pelatihannya dapat meningkatkan potensi timbulnya perbedaan pemahaman, maupun pertentangan antar berbagai pihak yang terlibat, yang pada akhirnya menimbulkan perbedaan kepentingan. Perbedaan kepentingan dapat diselesaikan melalui berbagai macam metode, yaitu konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi, penilaian ahli, arbitrase, atau litigasi.

Negosiasi merupakan metode penyelesaian perbedaan kepentingan yang rendah akan biaya dan tekanan, sehingga upaya negosiasi direkomendasikan sebagai upaya awal yang ditempuh dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan. Dalam negosiasi, anggota tim sering mengalami perbedaan kepentingan dalam tujuan dan nilai-nilai yang akan dicapai, tetapi ketika benar dilakukan dengan pola pikir yang kooperatif maka pengambilan keputusan pada saat negosiasi akan mencapai tujuan dengan saling menjaga keharmonisan, mengurangi biaya, waktu, dan permusuhan (Ritcher, 2000). Berbagai gaya negosiasi perlu dipelajari karena gaya negosiasi merupakan faktor utama dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan. Hasil negosiasi sangat dipengaruhi oleh gaya negosiasi dari pihak-pihak yang melakukan negosiasi.

Gaya negosiasi dibedakan menjadi 5 (lima) gaya, yaitu bersaing, menghindari konflik, berkolaborasi, mengakomodasi, dan berkompromi (Matthews, 1998; Rahim, 1983; Phil, Mitzberg, 1983). Sedangkan hasil negosiasi dibedakan menjadi 7 (tujuh) hasil, yaitu terpecahkannya masalah, meningkatnya konflik, memburuknya hubungan, kelambanan penyelesaian konflik, ketidaksetujuan lebih lanjut, terpeliharanya hubungan, dan menurunnya konflik.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka inti permasalahan dalam penelitian ini adalah gaya dan hasil negosiasi apakah yang paling dominan yang terjadi pada kerjasama pelatihan di PPMKP Ciawi?

## II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui pendekatan studi literatur dengan studi kasus tunggal. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, untuk menggali data dan opini informan, serta kepustakaan. Penentuan informan penelitian ini adalah para pihak yang berperan dalam melakukan negosiasi kerjasama pelatihan di PPMKP Ciawi Bogor.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat dua pendekatan yang berbeda dari gaya dan hasil negosiasi. Pendekatan pertama adalah *Distributive Bargaining* yang menerangkan negosiasi sebagai penggunaan metode menang-kalah dimana keuntungan dari satu pihak adalah beban dari pihak lain. Sedangkan pendekatan kedua adalah *Gain Bargaining* yang menerangkan pengalaman penggunaan pemecahan masalah. Dalam kepustakaan negosiasi, orientasi dari metode menang-kalah disebut sebagai *Assertiveness* sedangkan orientasi untuk pemecahan masalah bersama disebut *Cooperativeness*. Matthews (1998) menyatakan bahwa pengukuran *Assertiveness* dan *Cooperativeness* memerlukan pertimbangan dari faktor gaya negosiasi. Gaya negosiasi ini dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:

1. *Avoiding/Menghindari*. Negosiator yang menunjukkan gaya ini merupakan orang yang bersifat pasif, lebih memilih untuk menghindari dan mengabaikan konflik sehingga kesepakatan di kedua belah pihak tidak tercapai.
2. *Competing/Bersaing*. Negosiator yang menunjukkan gaya ini merupakan orang yang ingin mendominasi proses negosiasi dan berorientasi pada hasil, percaya diri, tegas,

menggunakan kekuasaan untuk memenangkan konflik, dan memastikan salah satu pihak akan memenangkan konflik.

3. *Accomodating*/Mengakomodasi. Negosiator yang menunjukkan gaya ini merupakan orang yang membuat upaya untuk menjaga hubungan dengan pihak lain, mengecilkkan perbedaan, dan mengalah untuk mengakomodasi kepentingan bersama agar mencapai kesepakatan bersama.
4. *Collaborating*/Kolaborasi. Negosiator yang menunjukkan gaya ini merupakan orang yang berperilaku ingin mendominasi proses negosiasi, terbuka dan jujur untuk menciptakan kesepakatan dan mencari solusi yang saling memuaskan kedua belah pihak. Gaya ini biasanya memiliki sifat yang responsive dan lebih berorientasi pada hasil akhir.
5. *Compromising*/Berkompromi. Negosiator yang menunjukkan gaya ini merupakan orang yang memiliki tujuan untuk menemukan jalan tengah, menyisihkan perbedaan, sering terlibat dalam memberi dan menerima pengorbanan, dan menerima kepuasan untuk mencapai kebutuhan kedua belah pihak.

Berdasarkan studi pustaka, gaya negosiasi seorang manajer proyek dibagi menjadi 5 (lima) faktor, yaitu, menghindari (*avoiding*), bersaing (*competing*), mengakomodasi (*accomodating*), berkolaborasi (*collaborating*), dan berkompromi (*compromising*). Sedangkan hasil negosiasi dibedakan menjadi 7 (tujuh), yaitu terpecahkannya masalah (*problem solving*), meningkatnya konflik (*conflict escalation*), memburuknya hubungan (*relationship deterioration*), kelambanan penyelesaian konflik (*inaction*), ketidaksetujuan lebih lanjut (*further disagreement*), terpeliharanya hubungan (*relationship maintained*), dan menurunnya konflik (*conflict reduction*).

Hasil penelitian kemampuan negosiasi untuk membangun kerjasama dengan instansi atau organisasi lain diuraikan berdasarkan tahap negosiasi terdiri dari eksplorasi, penawaran serta tawar-menawar, penyelesaian, dan pengesahan. Informan penelitian menjalin kerjasama dengan pihak lain bertujuan untuk memperluas hubungan kerjasama. Kedua belah pihak mengadakan pertemuan dan membicarakan hendak melakukan kerjasama. Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial dimana dalam negosiasi terdapat unsur ganjaran, di antara pihak yang bernegosiasi saling memberi dan menerima, memperoleh manfaat dari kerjasama yang dibangun, dan menghasilkan keuntungan bersama.

Dalam tahap eksplorasi, PPMKP Ciawi memahami tuntutan pihak lain. Hal ini

mempermudah untuk mencapai suatu kesepakatan bersama yang dapat menguntungkan kedua belah pihak. Para pihak paham bahwa pihak lain sebagai pasar potensial bagi usaha mereka, begitu pun sebaliknya. Proses memahami ini, didapat ketika para pihak mengungkapkan posisinya dalam negosiasi tersebut. Cara lainnya adalah melakukan penyelidikan sebelumnya untuk mendapatkan informasi mengenai lawan negosiasinya. Mencari banyak informasi sebelum kegiatan negosiasi berlangsung dilakukan agar negosiator dapat memperoleh banyak peluang untuk menang. Michael Molnar dalam Sujana (2004) menjelaskan, “semakin banyak informasi yang kita miliki, semakin baik alternatif yang bisa kita buat”. Menurut Jackman (2005), “penelitian merupakan faktor yang sangat penting jika Anda ingin berhasil sebagai negosiator”. Penelitian yang cermat dan lengkap akan membangun kepercayaan dirinegosiator, sekaligus menambah pengetahuan baginya.

Pada penawaran dari pihak PPMKP Ciawi (pertama) kepada pihak kedua yaitu berupa harga/ tarif pelayanan, cakupan pelayanan serta prosedur pelayanan. Proses tawar-menawar yang terjadi dalam proses negosiasi antara keduanya berkaitan dengan hal-hal yang ditawarkan dalam proses penawaran yang berupa penyamaan persepsi dan keinginan antara masing-masing pihak. Tahap penawaran dan tawar-menawar merupakan inti dari proses negosiasi. Menurut Scott (1993), dalam tahap penawaran, salah satu atau kedua belah pihak memberikan penawaran lebih dahulu atau menyampaikan permasalahan yang dihadapinya dalam perjanjian itu. Setelah tahap penawaran kemudian dilanjutkan dengan tahap tawar-menawar yang berlangsung dari satu pihak ke pihak lain. Menurut Scott (1993) “Dalam tahap tawar-menawar, masing-masing pihak berusaha untuk melakukan negosiasi mengarah pada keuntungan terbaik bagi mereka”. Penawaran yang diajukan para pihak dituangkan dalam bentuk tertulis terutama mengenai cakupan pelayanan. Sesuai dengan pendapat Schoonmaker (1993), “dalam negosiasi yang kompleks sebagian besar penawaran harus dibuat atau ditegaskan dalam bentuk tulisan”.

Setelah proses penawaran serta tawar-menawar berlangsung, maka masuk pada tahap penyelesaian. Scott (1993) menyatakan “tahap penyelesaian, merupakan proses setelah tawar-menawar di mana pihak-pihak mengakui bahwa persetujuan itu sudah di ambang pintu”. Berdasarkan hasil wawancara dalam negosiasi dengan pihak lain, penyelesaian dicapai oleh masing-masing pihak menuju ke arah negosiasi menang-menang (winwin). Merujuk pada pendapat Dawson (2004), “seorang negosiator yang handal atau seorang power negotiator mengembangkan karakteristik personal antara lain, keberanian menggali lebih banyak

informasi, kesabaran bertahan lebih lama dari negosiator lawan, dan kesediaan menjadi pendengar yang baik. Hasil penelitian karakteristik personal negosiator pertama, keberanian menggali lebih banyak informasi, dalam proses negosiasi sangat diperlukan, sebab informasi adalah kekuatan dalam bernegosiasi. Semakin banyak informasi yang didapat, semakin akurat informasi yang dimiliki, maka peran tawar-menawar semakin kuat. Negosiator pihak pertama memiliki informasi yang dibutuhkan mengenai pihak kedua, sehingga ketika pelaksanaan negosiasi dapat memberikan ruang gerak yang luas dalam melakukan tawar-menawar. Kedua, kesabaran untuk bertahan dilakukan oleh negosiator pihak pertama. Hal itu terlihat ketika kedua belah pihak melakukan proses tawar-menawar. Memiliki kesabaran bertahan lebih lama dari negosiator lawan merupakan salah satu karakteristik penting dimiliki oleh seorang negosiator, sebab kesabaran dapat memberikan keuntungan bagi negosiator. Kesediaan menjadi pendengar yang baik dimulai dari kesediaan menanggapi pihak lain dalam bernegosiasi. Negosiator handal pertama-tama akan memastikan bahwa ia mengetahui apa yang ditawarkan oleh pihak lawan. Sikap menanggapi pihak lain dapat dilakukan dengan keterampilan komunikasi yang efektif seperti mendengarkan. Jackman (2005) menyatakan, “mendengarkan dengan efektif akan membantu negosiator mengenali titik kunci dalam argumen lawan negosiasi”. Dengan demikian negosiator dapat memahami dan menghargai keberatan pihak lawan terhadap proposal yang diajukan

Dalam tahap eksplorasi, PPMKP Ciawi memahami tuntutan pihak lain. Hal ini mempermudah untuk mencapai suatu kesepakatan bersama yang dapat menguntungkan kedua belah pihak. Para pihak paham bahwa pihak lain sebagai pasar potensial bagi usaha mereka, begitu pun sebaliknya. Proses memahami ini, didapat ketika para pihak mengungkapkan posisinya dalam negosiasi tersebut. Cara lainnya adalah melakukan penyelidikan sebelumnya untuk mendapatkan informasi mengenai lawan negosiasinya.

Dari semua hasil negosiasi pasti memiliki perbedaan pengaruh antara gaya terhadap hasil negosiasi. Perbedaan pengaruh ini disebabkan oleh negosiator gaya sendiri dalam menghadapi suatu hal tertentu. Penulis berdasarkan studi literatur yang dilakukan mengusulkan adanya penggunaan beberapa gaya untuk lebih mengoptimalkan kerjasama dengan gaya negosiasi yang lebih dipertajam yaitu *Collaborating* dan *Compromising*.

Dengan gaya negosiasi *Collaborating* yang memiliki sikap yang terbuka, jujur, dan mencari solusi yang saling memuaskan kedua belah pihak, tentunya akan dapat meyakinkan pihak lawan untuk memberikan pekerjaan tambah. Dengan sikap yang jujur maka pihak lawan

akan merasa terpuaskan walaupun harus memberikan tambahan pekerjaan, karena kepuasan pihak lawan itu maka hubungan pihak lawan dengan PPMKP Ciawi akan tetap terjaga. Ini merupakan contoh gaya negosiasi *Collaborating* yang memberikan hasil.

Selain itu diperlukan juga gaya negosiasi *Compromising* dimana ini menunjukkan sikap yang selalu mencari jalan tengah, menyisihkan perbedaan, sering terlibat dalam memberi dan menerima pengorbanan, sehingga pihak lawan yang asalnya tidak akan memberikan pekerjaan tambah jadi memberikan pekerjaan tambah itu. Dan karena sikap PPMKP Ciawi yang selalu mencari jalan tengah, menyisihkan perbedaan, sering terlibat dalam memberi dan menerima pengorbanan maka dapat menyelesaikan konflik yang terjadi. Gaya negosiasi ini cukup baik sehingga konflik akan terselesaikan dengan baik.

#### **IV. SIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini sebagai berikut: pertama, kemampuan negosiasi bisnis untuk membangun kerjasama diperoleh dengan bernegosiasi berdasarkan tahap-tahapnya. Dalam tahap eksplorasi, PPMKP Ciawi harus dapat memahami tuntutan pihak lain. Negosiator memiliki karakteristik personal yang baik dalam melakukan tawar-menawar terhadap penawaran dari pihak lain. Kedua, PPMKP Ciawi memiliki kemampuan negosiasi bisnis dalam bersaing dengan pengusaha lain. Hal itu ditemukan bahwa mereka memiliki karakteristik personal yang berani menggali lebih banyak informasi, sabar untuk bertahan lebih lama dari negosiator lawan, dan bersedia menjadi pendengar yang baik.

##### **Saran**

Saran yang dapat diberikan setelah penelitian adalah untuk penelitian berikutnya dapat diteliti lebih mendalam mengenai gaya negosiasi terhadap hasil negosiasi yang dilakukan oleh organisasi. Untuk penelitian sejenis dapat melengkapi faktor-faktor dan hasil negosiasi yang lebih lengkap lagi, agar gaya negosiasi dan hasil negosiasi dapat dijelaskan dengan akurat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alan N. 1993. Langkah-Langkah Memenangkan Negosiasi, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta. Sujana,
- Asep. 2004. Retail Negotiator Guidance:Menyingkap Rahasia Sukses Global Retailer. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Cohen, Steven. 2006. *Negotiate This! (Bernegosiasi dengan Hati)*. Terj. Agus Maulana. Batam: Karisma Publishing Group.
- Dawson, Roger. 2004. *Secret of Power Negotiating; Rahasia Sukses Seorang Negosiator Ulung*. C. Louis Novianto (penerjemah). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- DeVito, Joseph A. 2007. *The Interpersonal Communication Book*. Boston: Pearson Int. Ed.
- Halpern, A. 1992. *Negotiating Skills*. London : Blackstone Press Limited.
- Jackman 2005. *Teknik Sukses Bernegosiasi*. Jakarta: Gramedia.
- Kristaung, R dan Gulo. 1995. Teori dan teknik negosiasi : perkembangan dan prospeknya, . Jurnal UKRIDA. Vol 3, No.1
- Matthews, G. 1998. Anxiety, emotion and cognitive theory: Diversity and innovation. *British Journal of Psychology*
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Five: Designing Effective Organization*. Englewood Cliffs
- Prasetyono, Dwi Sunar. 2007. *Seni Kreatif Lobi dan Negosiasi*. Yogyakarta: Think. Pikiran Rakyat. Usaha Kerajinan Perempuan di Jabar Masih Terkendala. 22 November 2010.
- Prisgunanto, Ilham. 2006. *Komunikasi Pemasaran; Strategi dan Taktik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rahim. 1983. Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict . *The Academy of Management Journal*. Vol. 26, No. 2
- Scott, Bill. 1993. *Strategi dan Teknik Negosiasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo. Schoonmaker,
- Sekaran, Uma., dan Bougie, Roger. (2010), *Research Methods for Business*, 5th ed. John Wiley and Sons Ltd, United Kingdom.
- Sujana, Asep. 2004. *Retail Negotiator Guidance: Menyingkap Rahasia Sukses Global Retailer*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Suwarnom, B. 2006. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung : Penerbit Alfabeta Bandung.