

## **NEGOSIASI, TIPOLOGI PERUBAHAN DAN PROBLEMATIKA DALAM ORGANISASI**

**Riska Clara<sup>1</sup>, Rika Apriana<sup>2</sup>, Okta Romadhon<sup>3</sup>, Desti Nurholis<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>*UniversitaS Islam Negeri Raden Fatah, Palembang, Indonesia*

<sup>2</sup>*Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

\*Alamat Korespondensi: [desti.nurholis15@gmail.com](mailto:desti.nurholis15@gmail.com)<sup>1</sup>, [riskaclara90@gmail.com](mailto:riskaclara90@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[aprianarika7@gmail.com](mailto:aprianarika7@gmail.com)<sup>3</sup>, [oktaromadhon24@gmail.com](mailto:oktaromadhon24@gmail.com)<sup>4</sup>

### **Abstract**

*This article aims to examine the concepts of negotiation, typology of change, and organizational problems as part of conflict management studies. As a dynamic system, organizations cannot be separated from various internal and external issues that require effective handling through negotiation and change management. The method used in this study is a literature review (library research) conducted through identification, selection, extraction, and synthesis of various relevant literary sources. The results show that negotiation is a communication process between two or more parties to reach mutual agreement, with collaborative and competitive strategies as main approaches. The typology of organizational change includes adaptive change, innovative change, and radically innovative change, and can be developmental, transitional, or transformational in nature. Meanwhile, organizational problems include inter-member conflict, ineffective communication, low team cooperation, resistance to change, and weak leadership. This study affirms that negotiation skills and good change management are highly needed by organizations to overcome problems and achieve goals effectively.*

**Keywords:** *negotiation; typology of change; organizational problems; conflict management*

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri atas individu maupun kelompok yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, organisasi senantiasa menghadapi berbagai dinamika, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Dinamika tersebut dapat berupa perbedaan kepentingan antaranggota, perubahan lingkungan organisasi, perkembangan teknologi, maupun munculnya konflik yang berpotensi memengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam melakukan negosiasi, mengelola perubahan, dan mengatasi berbagai problematika organisasi menjadi aspek penting dalam kajian manajemen organisasi dan manajemen konflik.

Negosiasi merupakan salah satu mekanisme yang digunakan organisasi untuk menyelesaikan perbedaan kepentingan dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan berbagai pihak. Dalam konteks organisasi, negosiasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyelesaian konflik, tetapi juga sebagai instrumen dalam proses pengambilan keputusan, pembagian sumber daya, penetapan kebijakan, serta pembangunan kerja sama antarindividu maupun antarkelompok. Melalui negosiasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Keberhasilan proses negosiasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja (Tahir, Raharja, & Rosyda, 2021).

Selain negosiasi, organisasi juga tidak dapat terlepas dari proses perubahan. Perubahan organisasi merupakan suatu kondisi yang terjadi sebagai respons terhadap tuntutan lingkungan yang terus berkembang. Dalam kajian organisasi, perubahan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tipologi, seperti perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan tidak terencana (*unplanned change*), perubahan evolusioner dan revolusioner, serta perubahan yang bersifat struktural maupun kultural. Setiap bentuk perubahan membawa konsekuensi yang berbeda bagi organisasi. Apabila perubahan tidak dikelola secara efektif, maka dapat menimbulkan resistensi dari anggota organisasi yang disebabkan oleh ketidakpastian, rasa takut terhadap perubahan, maupun kekhawatiran kehilangan posisi dan kenyamanan kerja. Oleh karena itu, manajemen perubahan diperlukan untuk memastikan bahwa proses perubahan dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi (Prastika et al., 2021).

Di sisi lain, organisasi juga menghadapi berbagai problematika yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Problematika organisasi sering

muncul akibat komunikasi yang kurang efektif, konflik kepentingan, rendahnya koordinasi, resistensi terhadap perubahan, lemahnya kepemimpinan, serta perbedaan nilai dan budaya kerja antaranggota organisasi. Permasalahan-permasalahan tersebut dapat menurunkan kinerja individu maupun organisasi apabila tidak ditangani secara tepat. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab problematika organisasi agar dapat dirumuskan strategi penyelesaian yang efektif dan berkelanjutan (Marini & Hermanto, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan mengenai negosiasi dalam organisasi, tipologi perubahan organisasi, serta berbagai problematika yang dihadapi organisasi menjadi penting untuk dikaji. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis konsep dan proses negosiasi dalam organisasi, memahami berbagai tipologi perubahan organisasi, serta mengidentifikasi problematika organisasi beserta faktor-faktor yang memengaruhinya sebagai upaya mendukung efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

## 2. METODOLOGI

Artikel ini menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) atau studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dilakukan dengan menelaah, mengumpulkan, dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik negosiasi dalam organisasi, tipologi perubahan organisasi, dan problematika organisasi. Studi kepustakaan dipilih karena memungkinkan penulis memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan fokus kajian. Menurut Zed (2008), penelitian kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian. Sementara itu, Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa studi kepustakaan digunakan untuk mengkaji berbagai teori dan referensi yang relevan sebagai landasan dalam memahami suatu fenomena.

Sumber data yang digunakan terdiri atas sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer meliputi buku, jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta artikel penelitian yang secara langsung membahas negosiasi, manajemen perubahan, dan problematika organisasi. Adapun sumber sekunder meliputi prosiding seminar, modul pembelajaran, laporan penelitian, dan berbagai dokumen ilmiah lainnya yang mendukung pembahasan. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan tingkat relevansi dengan tema kajian, kredibilitas sumber, serta kemutakhiran publikasi, dengan mengutamakan referensi yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir.

Prosedur kajian dilakukan melalui empat tahap, yaitu: (1) identifikasi literatur melalui penelusuran berbagai sumber pustaka dan basis data ilmiah; (2) seleksi literatur berdasarkan relevansi dan kualitas sumber; (3) ekstraksi data dengan mengidentifikasi informasi penting yang berkaitan dengan fokus kajian;

dan (4) sintesis data melalui pengintegrasian berbagai temuan untuk memperoleh pemahaman yang sistematis dan menyeluruh mengenai topik yang diteliti.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) dengan pendekatan deskriptif-analitis. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan konsep-konsep utama yang terdapat dalam berbagai sumber literatur. Melalui teknik ini, berbagai teori dan hasil penelitian mengenai negosiasi organisasi, tipologi perubahan organisasi, dan problematika organisasi dianalisis secara mendalam untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif. Hasil analisis kemudian disajikan secara naratif dan sistematis sesuai dengan tujuan kajian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengertian Negosiasi

Negosiasi merupakan proses komunikasi dan tawar-menawar antara dua pihak atau lebih yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan. Istilah negosiasi berasal dari bahasa Inggris *negotiation* yang secara umum berarti proses berunding untuk memperoleh kesepakatan kedua belah pihak. Robbins mendefinisikan negosiasi sebagai proses di mana dua pihak atau lebih bertukar barang dan jasa serta berupaya menyepakati tingkat kerja sama yang menguntungkan bagi mereka. Senada dengan itu, Jackman menjelaskan bahwa negosiasi adalah proses yang terjadi ketika dua pihak atau lebih yang memiliki pemikiran berbeda berupaya mencapai kesepakatan bersama Rahmatullah & Sidik, (2023).

Oliver menambahkan bahwa negosiasi merupakan transaksi di mana kedua belah pihak memiliki hak atas hasil akhir sehingga diperlukan proses saling memberi dan menerima untuk mencapai kesepakatan bersama. Adapun Modul Garuda Sales Institute mengartikan negosiasi sebagai proses untuk mencapai kesepakatan dengan memperkecil perbedaan dan mengembangkan persamaan guna meraih tujuan bersama Wardani, (2025).

#### Tahap-tahap Proses Negosiasi

Berdasarkan kajian *literatur*, proses negosiasi dalam organisasi berlangsung melalui enam tahapan yang saling berkaitan (Fauzi et al., 2024), yaitu: Tahap Persiapan, yakni identifikasi masalah, penentuan tujuan, pengumpulan informasi, dan penyusunan strategi negosiasi. Tahap Pembukaan dan Membangun Hubungan, yakni komunikasi awal untuk menciptakan suasana kondusif dan rasa saling

percaya. Tahap Penyampaian Pendapat dan Klarifikasi Masalah, yakni setiap pihak menyampaikan kepentingan dan pandangannya secara terbuka. Tahap Tawar-Menawar (Bargaining), yakni inti proses negosiasi di mana para pihak mencari alternatif solusi yang dapat diterima bersama. Tahap Pengambilan Keputusan dan Kesepakatan, yakni penentuan solusi akhir yang adil bagi semua pihak. Tahap Pelaksanaan dan Evaluasi, yakni implementasi dan pemantauan efektivitas hasil kesepakatan.

#### Strategi Negosiasi

Dalam praktik organisasi, terdapat dua strategi utama yang umum digunakan dalam proses negosiasi, yaitu strategi kolaboratif (integratif) dan strategi kompetitif (distributif). Kedua strategi tersebut memiliki karakteristik, tujuan, serta implikasi yang berbeda terhadap hubungan antarindividu maupun kelompok dalam organisasi.

Strategi negosiasi kolaboratif atau integratif berorientasi pada pencapaian solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Strategi ini menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya, empati, serta kerja sama dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan. Melalui pendekatan kolaboratif, pihak-pihak yang terlibat berupaya mencari alternatif penyelesaian yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepentingan bersama tanpa merugikan salah satu pihak. Oleh karena itu, strategi ini sering diterapkan dalam organisasi yang mengutamakan keharmonisan hubungan kerja, solidaritas tim, dan keberlanjutan kerja sama dalam jangka panjang (Iriani et al., 2025).

Sebaliknya, strategi negosiasi kompetitif atau distributif berorientasi pada pencapaian keuntungan bagi salah satu pihak (*win-lose solution*). Dalam strategi ini, setiap pihak berusaha memperoleh hasil yang paling menguntungkan bagi dirinya dengan mempertahankan posisi dan kepentingan masing-masing. Pendekatan kompetitif umumnya digunakan dalam situasi yang melibatkan keterbatasan sumber daya, persaingan jabatan, pembagian anggaran, atau perebutan kekuasaan dalam organisasi. Meskipun strategi ini dapat menghasilkan keputusan secara cepat dan tegas, penggunaannya secara berlebihan berpotensi menimbulkan ketegangan, menurunkan tingkat kepercayaan, serta merusak hubungan kerja antaranggota organisasi (Iriani et al., 2025).

Dengan demikian, pemilihan strategi negosiasi harus disesuaikan dengan karakteristik konflik, tujuan yang ingin dicapai, serta kondisi organisasi. Strategi kolaboratif cenderung lebih efektif untuk membangun hubungan jangka panjang dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sedangkan strategi kompetitif lebih sesuai digunakan pada situasi tertentu yang menuntut keputusan cepat terkait sumber daya yang terbatas.

## Faktor-faktor Keberhasilan dan Hambatan Negosiasi

Keberhasilan negosiasi dipengaruhi oleh empat faktor utama (Zuraini et al., 2024), yaitu, persiapan yang matang, mencakup pemahaman terhadap tujuan, kebutuhan, dan kepentingan kedua belah pihak, *communication skill*, yakni kemampuan menyampaikan dan menerima informasi secara efektif, baik verbal maupun nonverbal, pengendalian emosi, yaitu kemampuan menjaga ketenangan dan sikap profesional selama proses negosiasi dan fleksibilitas, yaitu kemampuan beradaptasi dengan situasi serta terbuka terhadap berbagai alternatif solusi.

Sementara itu, hambatan dalam proses negosiasi meliputi, kurangnya komunikasi yang efektif yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dan ketidakjelasan informasi, perbedaan budaya yang memengaruhi gaya komunikasi, pengambilan keputusan, dan tingkat formalitas dalam negosiasi serta kurangnya persiapan yang menyebabkan negosiator tidak menguasai informasi yang dibutuhkan dalam proses perundingan Zuraini et al, (2024).

## Tipologi Perubahan Organisasi

*Kreitner* dan *Kinicki* mengelompokkan perubahan organisasi ke dalam tiga tipologi (Marlapa, 2021), yaitu: pertama, *Adaptive Change*, merupakan perubahan yang memiliki tingkat kompleksitas dan ketidakpastian paling rendah. Perubahan ini bersifat sederhana dan bertahap, dilakukan dengan memperbaiki atau menyesuaikan sistem yang sudah ada tanpa mengubah struktur utama organisasi secara besar-besaran; kedua, *Innovative Change*, yaitu perubahan yang memperkenalkan ide, metode, atau sistem baru yang sebelumnya belum pernah diterapkan dalam organisasi. Perubahan ini bertujuan meningkatkan efektivitas dan mendorong organisasi menjadi lebih kreatif dan modern; ketiga, *Radically Innovative Change*, merupakan perubahan yang paling kompleks dan mendasar yang mengubah struktur, budaya, strategi, hingga sistem organisasi secara fundamental. Perubahan ini biasanya dilakukan ketika organisasi menghadapi krisis besar atau tekanan perkembangan teknologi yang sangat pesat. Selain tipologi tersebut, *Anderson and Anderson* dalam Wibowo membedakan tiga tipe perubahan organisasi (Prastyani, 2020), yaitu: *Developmental Change* yang mencerminkan perbaikan keterampilan dan metode yang sudah ada dengan asumsi bahwa individu mampu berkembang apabila diberi motivasi dan pelatihan yang tepat; *Transitional Change* yang merespons pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar sehingga lebih kompleks dari perubahan

*developmental*; serta *Transformational Change*, yaitu tipe perubahan paling kompleks yang mencakup pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya dan melibatkan perubahan budaya, perilaku, serta pola pikir organisasi secara menyeluruh.

Adapun jenis-jenis perubahan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi, *planned change* (perubahan terencana) dan perubahan tidak terencana; *incremental change* dan *fundamental change*, *tempered radical change*, *structural change* dan *cyclical change* serta *emergent change*. Setiap jenis perubahan memiliki karakteristik dan implikasi yang berbeda bagi organisasi dalam upaya adaptasi terhadap perubahan lingkungan Marini & Hermanto, (2023).

## Problematika Organisasi

Problematika organisasi merupakan berbagai permasalahan atau hambatan yang muncul dalam proses pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga dapat mengganggu pencapaian tujuan. Dalam kajian manajemen konflik, problematika organisasi dipandang sebagai kondisi yang wajar mengingat organisasi terdiri atas individu-individu dengan latar belakang, kepentingan, dan karakter yang berbeda. Menurut Rafsanjani et al. (2024), problematika organisasi sering muncul akibat ketidak seimbangan hubungan kerja, kurangnya komunikasi, dan perbedaan tujuan antar anggota sehingga membutuhkan strategi manajemen konflik yang efektif.

Ciri-ciri utama problematika organisasi yaitu, terjadinya konflik antar anggota akibat perbedaan pendapat, kepentingan, dan persaingan. Komunikasi organisasi yang tidak efektif sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan perbedaan persepsi, menurunnya produktivitas dan motivasi kerja anggota, rendahnya kerja sama tim akibat lemahnya solidaritas dan koordinasi, resistensi terhadap perubahan karena rasa takut kehilangan kenyamanan dan jabatan, ke problematika kepemimpinan yang kurang efektif serta ketidakjelasan pembagian tugas yang menimbulkan tumpang tindih pekerjaan Rafsanjani et al, (2024).

Faktor penyebab organisasi bersumber dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi, kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan kepentingan dan tujuan, kepemimpinan yang lemah, rendahnya kerja sama tim, resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi yang tidak sehat, serta ketidakjelasan pembagian tugas. Adapun faktor eksternal meliputi perkembangan teknologi, persaingan global, perubahan kebijakan pemerintah, serta kondisi sosial dan ekonomi masyarakat yang terus berubah dan menuntut organisasi untuk senantiasa beradaptasi Nurhayati & Hidayat, (2022).

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan tiga hal pokok. Pertama, negosiasi merupakan proses komunikasi dan tawar-menawar antara dua pihak atau lebih untuk mencapai kesepakatan bersama dalam menyelesaikan konflik organisasi. Proses negosiasi berlangsung melalui enam tahapan, yaitu persiapan, pembukaan, klarifikasi masalah, tawar-menawar, pengambilan keputusan, dan evaluasi. Dua strategi utama yang dapat diterapkan adalah pendekatan kolaboratif (*win-win solution*) dan kompetitif (*win-lose solution*), dengan mempertimbangkan situasi dan kebutuhan organisasi. Keberhasilan negosiasi sangat ditentukan oleh persiapan yang matang, kemampuan komunikasi, pengendalian emosi, dan fleksibilitas negosiator.

Kedua, tipologi perubahan organisasi mencakup *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change* menurut Kreitner dan Kinicki, serta *developmental change*, *transitional change*, dan *transformational change* menurut Anderson and Anderson. Setiap tipologi memiliki tingkat kompleksitas, risiko, dan dampak yang berbeda, sehingga pengelolaan perubahan harus disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan organisasi. Resistensi anggota terhadap perubahan cenderung meningkat seiring meningkatnya kompleksitas perubahan.

Ketiga, problematika organisasi ditandai oleh konflik antar anggota, komunikasi yang tidak efektif, rendahnya kerja sama tim, resistensi terhadap perubahan, lemahnya kepemimpinan, serta ketidakjelasan pembagian tugas. Problematika ini bersumber dari faktor internal maupun eksternal organisasi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan strategi manajemen konflik dan manajemen perubahan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan harmonis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Fauzi, N. B., Sumarni, L., Esfandiary, S., Al Balaqis, K. N., & Aprihanto, A. (2024). Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik organisasi. *HUMANUS: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*, 1(1).
- Iriani, U., Andriya, M., Hasri, S., & Sohiron. (2025). Strategi negosiasi efektif dalam mengelola konflik konstruktif di organisasi pendidikan. *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 5(1).
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage publications.
- Marini, & Hermanto, Y.B. (2023). Faktor-Faktor Kontekstual dan Implikasi Kesiapan Perubahan Organisasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3)
- Marlapa, E. (2021). Modul Perkuliahan Manajemen Perubahan: Definisi dan Konsep Manajemen Perubahan. Universitas Mercu Buana.
- Moleong, L.J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dalam Perspektif Manajemen Konflik. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(5).
- Prastika, I., Saputra, B.R., Rusydayana, & Mustabsyiroh, N. (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1).
- Prastyani, D. (2020). *Modul Manajemen Perubahan dan Pengembangan*. Jakarta: Universitas Esa Unggul.
- Rafsanjani, A., Yunita, E., Nisa, K., & Azwardi, A. (2024). Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3).
- Rahmatulloh, R., & Sidik, W. P. (2023). Manajemen konflik strategi Penyelesaian dan Teknik bernegosiasi terhadap konflik Melanjutkan kuliah siswa kelas IX di Madrasah Aliyah Negeri 2 Pangandaran. Belalek: *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahir, R., Raharja, S.J., & Rosyda, S.S. (2021). Systematic Mapping Study of Organizational Change. *AdBispreneur*, 6(1).
- Wardani, W.G. (2025). *Manajemen Konflik: Solusi untuk Tantangan di Tempat Kerja*. Tangerang: Minhaj Pustaka.
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Zuraini, et al. (2024). Strategi Negosiasi Dalam Manajemen Konflik Organisasi. *Dawatuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 4(6).