

# **Perundingan Bersama serta Keterampilan Negosiasi**

**BUKU PEGANGAN  
UNTUK PENGUSAHA**



Hak Cipta © Kantor Perburuhan Internasional 2003  
Pertama terbit tahun 2003

Publikasi Kantor Perburuhan Internasional dilindungi oleh Protokol 2 dari Konvensi Hak Cipta Dunia (*Universal Copyright Convention*). Walaupun begitu, kutipan singkat yang diambil dari publikasi tersebut dapat diperbanyak tanpa otorisasi dengan syarat agar menyebutkan sumbernya. Untuk mendapatkan hak perbanyakan dan penerjemahan, surat lamaran harus dialamatkan kepada Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, atau melalui Kantor ILO di Jakarta. Kantor Perburuhan Internasional akan menyambut baik lamaran tersebut.

---

ILO

*Berunding Bersama serta Keterampilan Negosiasi; Buku Pegangan untuk Pengusaha*

Jakarta, Kantor Perburuhan Internasional, 2003

---

Sesuai dengan tata cara Perserikatan Bangsa-bangsa, pencantuman informasi dalam publikasi-publikasi ILO beserta sajian bahan tulisan yang terdapat di dalamnya sama sekali tidak mencerminkan opini apapun dari Kantor Perburuhan Internasional mengenai informasi yang berkenaan dengan status hukum suatu negara, daerah atau wilayah atau kekuasaan negara tersebut, atau status hukum pihak-pihak yang berwenang dari negara tersebut, atau yang berkenaan dengan penentuan batas-batas negara tersebut.

Dalam publikasi-publikasi ILO tersebut, setiap opini yang berupa artikel, kajian dan bentuk kontribusi tertulis lainnya, yang telah diakui dan ditandatangani oleh masing-masing penulisnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab masing-masing penulis tersebut. Pemuatan atau publikasi opini tersebut tidak kemudian dapat ditafsirkan bahwa Kantor Perburuhan Internasional menyetujui atau menyarankan opini tersebut.

Penyebutan nama perusahaan, produk dan proses yang bersifat komersil juga tidak berarti bahwa Kantor Perburuhan Internasional mengiklankan atau mendukung perusahaan, produk atau proses tersebut. Sebaliknya, tidak disebutnya suatu perusahaan, produk atau proses tertentu yang bersifat komersil juga tidak kemudian dapat dianggap sebagai tanda tidak adanya dukungan atau persetujuan dari Kantor Perburuhan Internasional.

Publikasi-publikasi ILO dapat diperoleh melalui penyalur-penyalar buku utama atau melalui kantor-kantor perwakilan ILO di berbagai negara atau langsung melalui Kantor Pusat ILO dengan alamat ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland atau melalui Kantor ILO di Jakarta dengan alamat Gedung PBB, Lantai 5, Jl. M.H. Thamrin 14, Jakarta 10340. Katalog atau daftar publikasi terbaru dapat diminta secara cuma-cuma pada alamat tersebut, atau melalui e-mail: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ; [jakarta@ilo.org](mailto:jakarta@ilo.org)

Kunjungi website kami: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ; [www.un.or.id/ilo](http://www.un.or.id/ilo)

---

Dicetak di Jakarta, Indonesia

# Prakata

**P**royek Deklarasi ILO/USA di Indonesia (Tahap I dan Tahap II) dijalankan dengan dana dari Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat. Proyek yang lahir pada tahun 2001 ini mengemban mandat untuk mempromosikan dan mewujudkan kebebasan berserikat dan perundingan bersama di Indonesia. Secara spesifik, mandat tersebut ditujukan untuk memperluas dukungan yang diberikan kepada masing-masing unsur tripartit, yaitu: pemerintah, pengusaha dan pekerja – dalam menciptakan hubungan industrial yang sehat dan stabil serta dalam menjalankan program reformasi ketenagakerjaan secara luas. Program reformasi ketenagakerjaan tersebut terinspirasi oleh Gerakan Reformasi dan pergolakan-pergolakan yang memicu perubahan-perubahan ke arah demokrasi yang dimulai tahun 1998.

Perubahan-perubahan pada tahun 1998 tersebut melatarbelakangi lahirnya era baru dalam kehidupan berdemokrasi yang memberikan kesempatan untuk secara efektif mengakui kebebasan berserikat dan hak untuk melakukan perundingan bersama di Indonesia. Sejak itu, beberapa serikat pekerja yang bebas dan independen mulai bermunculan. Kehadiran serikat-serikat pekerja baru tersebut telah mematahkan monopoli yang selama ini hanya dinikmati oleh satu organisasi serikat pekerja yang merupakan satu-satunya serikat pekerja yang secara resmi diakui sebagai serikat pekerja yang sah oleh pemerintahan yang lama.

Seiring dengan itu, pekerja dan pengusaha mempunyai kebebasan yang lebih besar untuk melakukan negosiasi bipartit dan perundingan bersama tanpa campur tangan dari luar. Tetapi hal tersebut ternyata tidak berjalan mulus karena para pihak yang terlibat dalam negosiasi dan perundingan bersama sering kali kurang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan perundingan bersama dan negosiasi yang tulus, serius dan sungguh-sungguh. Kenyataan menunjukkan bahwa

sejumlah perselisihan dan konflik yang membawa bencana atau akibat yang sangat merugikan bagi kedua belah pihak yang berselisih tak jarang disebabkan oleh gagalnya negosiasi dan jalan buntu yang ditemui sewaktu perundingan bersama dilakukan. Padahal hal tersebut semestinya tidak perlu terjadi. Pada hakekatnya, perundingan bersama menuntut para pihak yang berselisih – yang tentunya sangat menyadari kebutuhan, peluang dan prioritas masing-masing – untuk menyesuaikan diri dengan keadaan-keadaan yang terus berubah yang berkaitan erat dengan konteks spesifik tempat pekerjaan dijalankan, untuk memberikan konsesi timbal balik [saling memberikan kelonggaran hingga batas-batas tertentu dalam menampung tuntutan masing-masing] dan untuk mengidentifikasi hasil-hasil yang memuaskan dan dapat diterima oleh kedua belah pihak yang berselisih.

Sewaktu Tahap I Proyek ini tengah berjalan, dilakukan evaluasi oleh sebuah tim yang bertugas melakukan evaluasi terhadap proyek ini pada pertengahan jangka waktu proyek (*Mid-Term Evaluation Team*). Setelah mendapat masukan dari lapangan dan dari wakil masing-masing unsur tripartit di Jakarta, tim ini memutuskan untuk mengarahkan fokus proyek ini pada kegiatan-kegiatan pokok yang jumlahnya lebih sedikit dengan prioritas utama pada pelatihan di bidang keterampilan untuk melakukan perundingan bersama dan negosiasi yang diperuntukkan bagi para mitra sosial. Tim evaluasi tersebut terdiri dari Bapak William Simpson yang memimpin tim ini secara independen, Bapak Roger Bohning sebagai wakil dari ILO dan Ibu Sue Hahn sebagai wakil dari USDOL. Maka pada tahun 2002, proyek ini mulai melakukan sejumlah besar lokakarya pelatihan di tujuh provinsi yang termasuk dalam wilayah kerjanya, dengan dukungan yang antusias dari para mitra sosial. Ketika evaluasi terhadap proyek ini kemudian ditindaklanjuti, Bapak Bohning dan Ibu Hahn merekomendasikan supaya proyek ini diperluas dan kegiatan-kegiatan pelatihan keterampilan bernegosiasi dan berunding bersama untuk para mitra sosial terus dilanjutkan.

Sekumpulan materi pelatihan telah disusun untuk kegiatan-kegiatan pelatihan keterampilan bernegosiasi dan berunding bersama oleh seorang konsultan internasional bagi para peserta dari Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO). Sekumpulan materi pelatihan yang berbeda disiapkan oleh konsultan internasional lainnya untuk pelatihan yang dilakukan untuk serikat pekerja. Proyek ini menerbitkan dua kumpulan materi pelengkap pelatihan untuk dimanfaatkan oleh para mitra sosial dalam melakukan program-program pelatihan masing-masing. Proyek ini juga akan

memberikan pelatihan bagi pelatih (*Training of Trainers* atau TOT) bagi pelatih-pelatih potensial yang terpilih dari APINDO dan serikat pekerja. Pelatihan tersebut akan diikuti dengan sejumlah lokakarya pelatihan, baik yang terpisah maupun yang bersama, oleh pelatih-pelatih yang telah dilatih bagi para mitra sosial di berbagai provinsi. Tujuan yang dihasilkan dari pelatihan-pelatihan tersebut adalah untuk memastikan keberlanjutan dan untuk mendorong pengusaha dan serikat pekerja untuk mengadakan lokakarya-lokakarya mereka sendiri berdasarkan kebutuhan mereka masing-masing.

Kami selaku pengelola proyek ini berterima kasih kepada Ibu Elise Callander yang adalah konsultan internasional dari proyek ini. Ibu Elise yang telah menyiapkan materi-materi pelatihan yang sangat bagus dan komprehensif di bidang keterampilan bernegosiasi dan berunding bersama bagi APINDO. Ibu Elise juga telah memberikan lokakarya-lokakarya pelatihan yang sangat berhasil dan efektif bagi para pengusaha di tujuh provinsi di Indonesia. Kami juga amat menghargai bantuan yang diberikan oleh Bapak Pitoyo, Direktur Eksekutif APINDO, yang telah memeriksa ulang materi-materi pelatihan tersebut untuk memastikan bahwa materi-materi tersebut benar-benar sesuai untuk digunakan di Indonesia. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Ibu Endang Sulistyaningsih dari Pusat Penelitian dan Pengembangan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang telah mengkaji ulang materi-materi yang disusun bagi kepentingan pengarusutamaan gender.

Kantor ILO di Jakarta dan Proyek ini berharap bahwa publikasi ini akan terus memberikan manfaat kepada para pengusaha di Indonesia melalui APINDO dan kepada pihak-pihak lain yang berkepentingan. Publikasi ini juga diharapkan dapat terus memberikan manfaat bagi penerapan secara tepat dan efektif dari perundingan bersama sebagai prinsip dan hak mendasar di tempat kerja dan sebagai prasyarat bagi hubungan industrial yang sehat.

Jakarta, Indonesia, Juli 2003

Alan Boulton  
Direktur Kantor ILO, Jakarta  
Jakarta

Carmelo C. Noriel  
Kepala Penasihat Teknis  
Proyek Deklarasi ILO/USA Jakarta



# Pendahuluan

Sebenarnya, Perundingan Bersama dan Keterampilan Melakukan Negosiasi sudah mengakar dalam budaya Indonesia. Konsep ‘musyawarah untuk mufakat’ merupakan cara yang sudah sejak lama dikenal dan digunakan orang Indonesia untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di masyarakat, misalnya melalui Parlemen, Majelis Permusyawaratan Rakyat atau melalui berbagai institusi dan organisasi lainnya. Konsep ‘musyawarah untuk mufakat’ menunjukkan bahwa upaya untuk membereskan suatu konflik wajib dilakukan melalui cara-cara damai. Konsep ini juga menyiratkan bahwa upaya penyelesaian konflik melalui pemungutan suara [untuk menentukan pihak yang kalah dan pihak yang menang berdasarkan suara terbanyak] sedapat mungkin harus dihindari.

Perundingan bersama pada hakekatnya merupakan upaya musyawarah antara pihak pekerja atau Serikat Pekerja di satu sisi dan pihak Manajemen di sisi lain. Untuk melakukan perundingan bersama diperlukan keterampilan melakukan negosiasi dan sikap yang tepat. Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) bertanggung jawab membantu seluruh anggotanya supaya mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang proses dan prosedur untuk melakukan perundingan bersama yang efektif.

Konflik-konflik industrial dapat menyebabkan hilangnya pekerjaan, keuntungan atau laba dan investasi yang telah ditanamkan, yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Karena itu, pengusaha, pekerja dan pemerintah berkepentingan mengupayakan terwujudnya perdamaian industrial.

Kebebasan berserikat memungkinkan pengusaha dan pekerja untuk mempromosikan dan memperjuangkan kepentingan masing-masing. Kebebasan berserikat juga memungkinkan pengusaha dan pekerja untuk memperoleh titik temu yang memberikan manfaat timbal balik kepada masing-masing.

Melalui wakil-wakil mereka, pengusaha dan pekerja dapat mempunyai

suara dalam proses pengambilan keputusan mengenai isu-isu perburuhan serta berperan secara aktif dalam membangun sistem hubungan industrial yang berfungsi dengan baik.

Peningkatan hubungan industrial akan:

- mendorong investasi domestik dan internasional ke dalam kancan perindustrian dan perdagangan di Indonesia yang akan mendorong terciptanya pekerjaan berkelanjutan untuk jangka panjang;
- mendorong terjadinya perbaikan-perbaikan dalam produktivitas dan pembagian keuntungan;
- mendorong pembangunan industrial dan sosial;
- memastikan pencegahan dan penyelesaian konflik-konflik perburuhan secara adil dan tanpa pandang bulu;
- mendorong tercapainya standar kehidupan yang lebih baik bagi seluruh bangsa Indonesia.

Hubungan yang buruk antara buruh dan manajemen dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Beberapa di antaranya bersifat eksternal. Meskipun demikian, sebagian besar masalah yang timbul dapat dibereskan di tempat kerja apabila pekerja dan manajemen serta pengusaha mau berupaya untuk bekerja secara kooperatif dan bukannya saling berbenturan.

Hubungan industrial di Indonesia sedang berada pada tahap transisi. Sebelum tahun 1998, hubungan industrial di Indonesia dikendalikan secara ketat oleh pemerintah pusat. Waktu itu pemerintah secara resmi hanya mengakui satu serikat pekerja dan menetapkan tingkat upah minimum dan kondisi-kondisi perburuhan lainnya.

Tetapi, sejak tahun 1998, organisasi-organisasi pekerja lainnya dapat berserikat dengan bebas berkat diratifikasinya Konvensi ILO No 87 tentang Kebebasan Berserikat oleh Pemerintah Indonesia dan setelah diundangkannya Undang-Undang No 21/2000 tentang Serikat Pekerja/Buruh.

Sejak itu jumlah serikat pekerja meningkat dengan pesat. Betapa tidak, Undang-Undang No 21/2000 memperbolehkan pembentukan sebuah serikat pekerja hanya dengan 10 orang anggota. Alhasil, pengusaha menghadapi lingkungan hubungan industrial yang berbeda.

Pelatihan membekali orang yang dilatih dengan pengetahuan baru, keterampilan yang lebih baik, sikap yang berbeda, persepsi yang berbeda dan teknik yang berbeda, yang semuanya itu diarahkan untuk mengubah perilaku dan memperbaiki kinerja individual maupun kelompok di dalam

perusahaan, apakah mereka itu pekerja atau manajer.

Pelatihan tidak terjadi begitu saja. Pelatihan memerlukan perencanaan yang matang, organisasi yang baik dan implementasi yang inovatif. Pelatihan memerlukan pelatih yang terampil yang sanggup memberikan penilaian terhadap apa yang perlu dilakukan, dan sanggup melakukan hal-hal yang perlu dilakukan untuk membantu mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diinginkan.

Pelatih memerlukan materi pelatihan di bidang perundingan bersama dan keterampilan melakukan negosiasi, ditambah kemampuan dan keterampilan menggunakan materi-materi ini secara efektif.

Buku Pegangan ini dirancang untuk memberikan bantuan dalam hal:

- memberikan informasi tentang peran pelatih, termasuk mengidentifikasi kelompok-kelompok sasaran, menilai kebutuhan mereka, merancang kegiatan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan menggunakan metode-metode pelatihan interaktif;
- memberikan informasi teknis untuk memperkuat latar belakang pengetahuan tentang perundingan bersama dan keterampilan untuk melakukan negosiasi;
- memberikan latihan-latihan, studi kasus, permainan peran (*role play*) dan pertanyaan-pertanyaan untuk didiskusikan guna membantu pelatihan.

Ingat, pelatihan bukanlah suatu tujuan akhir. Kegiatan-kegiatan pelatihan tidak dilakukan hanya demi pelatihan itu sendiri. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Tujuannya adalah untuk mencapai hubungan yang lebih baik dan lebih harmonis antara pekerja dan manajer, khususnya di tingkat perusahaan.

Pada umumnya, lokakarya-lokakarya pelatihan bersifat interaktif, melibatkan interaksi antara seorang pelatih dan peserta pelatihan, dan interaksi di antara sesama peserta pelatihan itu sendiri. Interaksi-interaksi ini didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk didiskusikan, latihan-latihan, permainan peran, dan studi kasus. Selain itu, pelatih juga perlu memberikan informasi kepada peserta sebelum berinteraksi dalam diskusi dan memberikan tugas-tugas kelompok dan tugas-tugas individual. Informasi dapat diberikan sebagai bagian dari pembacaan awal atau dapat pula diberikan sebagai bagian dari suatu kuliah atau diskusi.

Materi pelatihan proyek terdiri dari tiga bagian: (1) pengenalan umum,

(2) garis besar proses pelatihan dan (3) informasi teknis mengenai subyek pelatihan. Sebagai satu paket materi pelatihan yang lengkap, ketiga bagian tersebut akan digunakan untuk semua kegiatan pelatihan yang akan dilakukan di masa yang akan datang di dalam proyek ini. Tetapi, publikasi ini hanya menyangkut bagian ketiga dari materi-materi tersebut, yang berkaitan dengan informasi dan keterampilan yang dibutuhkan oleh para manajer dan pekerja di tingkat perusahaan apabila para manajer dan pekerja tersebut bersedia mengubah perilaku dan memperbaiki hubungan di tempat kerja. Publikasi ini juga memberikan saran mengenai cara menjalankan program-program pelatihan, termasuk penyusunan transparansi untuk penyajian melalui proyektor overhead, pertanyaan-pertanyaan untuk diskusi dan latihan-latihan lain yang dapat menjadi basis pembelajaran interaktif.

Dengan berjalannya waktu, para pelatih dapat menyusun dan mengembangkan sendiri materi-materi pelatihan berdasarkan pengalaman mereka sendiri. Seluruh materi pelatihan hendaknya secara terus-menerus dikaji ulang dan dimutakhirkan untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan materi pelatihan tersebut relevan dengan situasi yang dihadapi peserta pelatihan dan pengalaman mereka serta merefleksikan perubahan-perubahan umum yang terjadi dalam peraturan perundang-undangan dan perekonomian.

# Daftar Isi

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Prakata .....                                            | 3  |
| Pendahuluan .....                                        | 5  |
| I. Perundingan Bersama .....                             | 15 |
| 1. Apa yang dimaksud dengan perundingan bersama? .....   | 15 |
| 1.1 Dimensi Politik .....                                | 17 |
| 1.2 Dimensi Ekonomi .....                                | 18 |
| 1.3 Dimensi Hukum .....                                  | 25 |
| 1.4 Undang-undang Ketenagakerjaan (UUK No 13/2003) ..... | 26 |
| 2. Argumen-Argumen Ekonomi .....                         | 31 |
| 2.1 Biaya Hidup, Inflasi dan Daya Beli .....             | 31 |
| 2.2 Kemampuan Membayar .....                             | 32 |
| 2.3 Produktivitas .....                                  | 33 |
| 2.4 Standar Upah.....                                    | 33 |
| 2.5 Standar Kehidupan.....                               | 34 |
| 2.6 Kebijakan Ekonomi Nasional.....                      | 34 |
| 3. Isu-isu Perundingan Bersama .....                     | 34 |
| 3.1 Upah .....                                           | 36 |
| 3.2 Penetapan Upah.....                                  | 39 |
| II. Negosiasi dan Keterampilan Bernegosiasi .....        | 41 |
| 1. Prinsip-Prinsip Dasar Negosiasi .....                 | 41 |
| 1.1 Mendefinisikan Negosiasi .....                       | 41 |
| A. Menangani Keluhan/Membereskan masalah .....           | 42 |
| B. Konseling .....                                       | 42 |

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| C. Pemecahan Masalah Kelompok .....                                                                                                                      | 42 |
| D. Perundingan Bersama .....                                                                                                                             | 42 |
| 1.2 Negosiasi yang Efektif .....                                                                                                                         | 44 |
| A. Tindakan Persuasif (Bujukan) Untuk Mencapai<br>Maksud Yang Diinginkan.....                                                                            | 44 |
| B. Kompromi yang Bersifat Membangun (Konstruktif)                                                                                                        | 45 |
| C. Menegosiasikan Perjanjian.....                                                                                                                        | 46 |
| D. Ritual negosiasi .....                                                                                                                                | 50 |
| E. Perundingan Posisional.....                                                                                                                           | 53 |
| F. Prosedur yang Harus Diikuti Jika Perundingan<br>gagal.....                                                                                            | 58 |
| G. Hubungan dengan Lawan Berunding.....                                                                                                                  | 58 |
| H. Komunikasi.....                                                                                                                                       | 59 |
| I. Harapan-harapan .....                                                                                                                                 | 60 |
| J. Komitmen .....                                                                                                                                        | 61 |
| K. Kesamaan Pandangan/Sasaran .....                                                                                                                      | 63 |
| L. kekuatan Negosiasi.....                                                                                                                               | 64 |
| 2. Mempersiapkan Negosiasi .....                                                                                                                         | 65 |
| 2.1 Penelitian untuk Menetapkan Fakta-fakta .....                                                                                                        | 67 |
| 2.2 Menjelaskan Tujuan .....                                                                                                                             | 72 |
| 2.3 Memprioritaskan dan Mengurutkan Pokok-pokok<br>Masalah yang akan Dirundingkan .....                                                                  | 74 |
| 2.4 Mengantisipasi Tanggapan .....                                                                                                                       | 74 |
| 2.5 Mundur dari posisi yang sebelumnya diambil dan<br>menetapkan pilihan-pilihan kemungkinan/<br>mengidentifikasi solusi-solusi yang mungkin diambil.... | 75 |
| 2.6 Menghitung Biaya Tuntutan.....                                                                                                                       | 76 |
| 2.7 Melakukan penilaian terhadap implikasi tuntutan .....                                                                                                | 77 |
| 2.8 Mempengaruhi apa yang diharapkan sebelum<br>negosiasi dilakukan.....                                                                                 | 78 |
| 2.9 Menetapkan Strategi Negosiasi .....                                                                                                                  | 78 |
| 2.10 Menangani Gagalnya Negosiasi .....                                                                                                                  | 81 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Proses Negosiasi .....                                                            | 81  |
| 3.1 Membuka Pertemuan .....                                                          | 82  |
| 3.2 Mengkonfirmasi persamaan pandangan dan<br>mempersempit kesenjangan yang ada..... | 83  |
| 3.3 Membuat Proposal .....                                                           | 84  |
| 3.4 Menanggapi Proposal .....                                                        | 85  |
| 3.5 Bertanya dan Mendengar .....                                                     | 86  |
| 3.6 Perundingan, Upaya Mengubah Posisi, Upaya<br>Membangun Solusi .....              | 87  |
| A. Argumen yang mendukung tuntutan Anda.....                                         | 87  |
| B. Membuat pihak lawan berunding mengubah posisi                                     | 87  |
| C. Mengakhiri perundingan dan mencapai kesepakatan                                   | 89  |
| 3.7 Mengkonsolidasikan Kesepakatan.....                                              | 90  |
| A. Memperoleh Komitmen .....                                                         | 91  |
| B. Mengkonfirmasi Kesepakatan.....                                                   | 91  |
| C. Mengkomunikasikan Kesepakatan.....                                                | 92  |
| 3.8 Menangani Negosiasi yang gagal.....                                              | 93  |
| 4. Teknik-teknik Negosiasi, Organisasi dan Perilaku.....                             | 95  |
| 4.1 Tim Negosiasi.....                                                               | 96  |
| 4.2 Merencanakan Negosiasi – Menetapkan Gaya dan<br>Skenario Negosiasi.....          | 97  |
| 4.3 Teknik dan Taktik .....                                                          | 99  |
| 4.4 Aturan-aturan Negosiasi untuk Perundingan Bersama                                | 106 |
| 4.5 Teknik-Teknik Negosiasi – Poin-Poin Final .....                                  | 108 |



SATU  
.....

# PERUNDINGAN BERSAMA

## I. Apa yang dimaksud dengan perundingan bersama?

Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) mendefinisikan perundingan bersama sebagai:

*“negosiasi sukarela antara pengusaha atau organisasi pengusaha dan organisasi pekerja, dengan tujuan mengatur syarat-syarat dan kondisi kerja melalui perjanjian bersama.”* [Konvensi ILO No 98 tentang Aplikasi atau Penerapan Prinsip-Prinsip Hak Berorganisasi dan Berunding Secara Kolektif]

Rekomendasi ILO No 91 [yaitu Rekomendasi tentang Perjanjian Bersama] selanjutnya mendefinisikan perundingan bersama/ perjanjian bersama, yang disusun dengan maksud untuk memberikan rekomendasi tersebut, sebagai:

(1)... istilah “perjanjian bersama” berarti semua perjanjian secara tertulis tentang kondisi kerja dan syarat-syarat kerja yang disepakati antara seorang pengusaha, sekelompok pengusaha atau satu organisasi pengusaha atau lebih di satu sisi dan satu atau lebih organisasi yang mewakili pekerja di sisi lain atau, bila tidak ada organisasi yang mewakili pekerja, wakil-wakil pekerja yang dipilih dengan tepat dan diberi wewenang oleh mereka [pekerja] sesuai dengan peraturan perundang-undangan nasional.”

(2)“Di dalam definisi saat ini [sebagaimana tersebut di atas] tidak ada [satu bagian pun daripadanya] yang boleh ditafsirkan sebagai

*pengakuan tersirat terhadap asosiasi pekerja yang dibentuk, didominasi atau didanai oleh pengusaha atau wakil pengusaha.”*

Perundingan bersama tidak berada dalam suatu kehampaan sosial dan ekonomi. [Maksudnya, perundingan bersama tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan ekonomi yang melingkupinya.] Tidak ada satu cara yang bersifat statis [terus sama dan tidak pernah berubah] yang “tepat” untuk melakukan perundingan bersama.

Jenis dan sifat/ciri dasar perundingan bersama bervariasi dari satu negara ke negara lain dan dalam banyak hal bervariasi di antara industri-industri yang terdapat di negara yang sama.

Perundingan bersama adalah istilah yang digunakan untuk melukiskan proses negosiasi antara pekerja dan pengusaha dan para wakil masing-masing tentang isu-isu yang berkaitan dengan syarat-syarat dan kondisi kerja atau hal-hal lain yang menjadi kepentingan bersama pekerja dan pengusaha.

Orang-orang yang terlibat dalam perundingan bersama dan isu-isu yang dirundingkan dalam perundingan bersama dipengaruhi oleh dampak yang timbul dari cara perundingan bersama tersebut diselenggarakan, lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, industri dan negara.

Perundingan bersama juga merupakan kunci utama untuk menetapkan syarat-syarat dan kondisi kerja. Tetapi, dalam proses perundingan bersama, hal-hal yang merupakan persoalan dan kepentingan pekerja perempuan, kecuali mungkin cuti hamil, dulu sering kali terabaikan. Secara tradisional, pendekatan terhadap butir-butir agenda perundingan bersama pada umumnya dilakukan tanpa meminta atau mempertimbangkan input/masukan dari pekerja perempuan dan tanpa membahas isu-isu khusus yang menyangkut kebutuhan pekerja perempuan. Butir-butir yang dinegosiasikan dalam perundingan bersama biasanya menyangkut persoalan ekonomi atau uang.

Misalnya, bila harga-harga membubung tinggi akibat tingginya tingkat inflasi, serikat-serikat pekerja akan berusaha mempertahankan tingkat daya beli anggota mereka dengan menuntut kenaikan upah sesuai dengan tingkat inflasi. Bila dikabulkan, kenaikan upah tersebut kemudian dapat menimbulkan tekanan-tekanan yang mendorong terjadinya kenaikan tingkat inflasi lebih lanjut apabila kenaikan tersebut diperhitungkan sebagai kenaikan biaya upah yang dinyatakan dalam harga jual yang lebih tinggi sehingga secara berantai menyebabkan kenaikan harga-harga, yang kemudian akan kembali mendorong pekerja untuk menuntut upah yang lebih tinggi dan

begitu seterusnya. Bila terus terjadi berulang-ulang, hal ini akan menciptakan lingkaran setan yang harus segera diputus karena bila tidak, akan semakin menjadi-jadi.

Untuk menghadapi harga-harga membubung tinggi, serikat pekerja biasanya menuntut kenaikan upah sesuai dengan tingkat inflasi dan bila tuntutan ini berhasil, para pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja yang bersangkutan akan memperoleh kenaikan upah untuk mempertahankan taraf hidup mereka. Sebaliknya, para pekerja yang tidak memperoleh kenaikan upah akan mengalami berkurangnya taraf hidup mereka. Masalah inflasi tidak dapat dipecahkan sendiri oleh serikat pekerja. Masalah ini menunjukkan bahwa perundingan bersama tidak dapat berdiri sendiri tanpa terkait oleh faktor-faktor lainnya. Dengan kata lain, perundingan bersama tidak berlangsung dalam kehampaan.

## 1. Dimensi politik

Kebebasan berserikat dan hak berunding bersama secara luas diakui sebagai salah satu elemen inti dari suatu masyarakat yang demokratis.

Supaya kredibel [dapat dipercaya], perundingan bersama hendaknya dilakukan oleh pihak-pihak yang mempunyai kekuatan yang setara. Artinya, pekerja laki-laki dan perempuan hendaknya memiliki kekuatan [daya tawar] yang sama dengan yang dimiliki majikan/pengusaha yang mempekerjakan mereka karena keduanya saling membutuhkan satu sama lain. Tetapi, secara individual, para pekerja pada umumnya tidak mempunyai daya tawar yang sama atau setara dengan yang dimiliki majikan mereka. Bila terjadi surplus tenaga kerja [jumlah penawaran tenaga kerja lebih tinggi daripada permintaan] dan lowongan kerja/posisi yang tersedia tidak menuntut keterampilan yang tinggi, maka posisi tawar yang dimiliki pekerja menjadi sangat lemah dan hal-hal yang menyangkut kebutuhan khusus pekerja perempuan menjadi terabaikan. Karena banyaknya orang yang membutuhkan pekerjaan dan ketatnya persaingan di antara sesama pencari kerja, maka, dalam situasi seperti itu, seorang pencari kerja mau tidak mau akan bersedia menerima upah yang rendah atau jam kerja yang panjang atau kondisi kerja yang tidak memenuhi syarat-syarat keselamatan dan kesehatan kerja. Pada umumnya, pekerja perempuanlah yang berada dalam situasi seperti ini. Hak untuk secara bebas berserikat dan menjadi anggota organisasi pekerja memberikan kekuatan yang lebih besar kepada masing-masing pekerja untuk melakukan perundingan dengan pihak manajemen

dan mengusahakan kondisi kerja yang lebih baik.

Serikat pekerja hadir untuk mewakili kebutuhan dan kepentingan seluruh anggotanya. Serikat pekerja melakukan perundingan dengan pihak manajemen untuk memperjuangkan perbaikan syarat dan kondisi kerja, lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk pekerja laki-laki maupun pekerja perempuan. Tetapi, kekuatan bersifat seperti pendulum. Ada banyak organisasi pekerja yang sangat kuat dan berpengaruh, yang mempunyai kekuatan yang bahkan lebih besar daripada kekuatan yang dimiliki seorang pengusaha atau organisasi pengusaha.

Kebebasan untuk berserikat dan berunding bersama tidak selalu berlangsung harmonis. Hak untuk berserikat dan berunding bersama memberikan lingkungan yang mempermudah terciptanya keharmonisan industrial berdasarkan pembagian kekuasaan secara lebih merata. Demi kesetaraan, pertimbangan khusus perlu diberikan terhadap isu-isu gender dalam perundingan bersama.

Banyak negara mempunyai perundang-undangan industrial yang berupaya membantu menciptakan keharmonisan industrial. Misalnya dengan:

- memberlakukan undang-undang yang dengan jelas mendefinisikan hak dan kewajiban organisasi pekerja dan organisasi pengusaha, sering kali dengan mendaftarkan organisasi-organisasi tersebut serta memastikan bahwa organisasi tersebut mempunyai 'nafas hidup' yang panjang melampaui orang-orang yang mendirikaninya – termasuk di dalamnya kebutuhan akan catatan pembukuan, laporan tahunan, pemilihan para pengurusnya, dan lain-lain.
- Memberlakukan undang-undang yang memungkinkan perjanjian dilaksanakan secara hukum dan membatasi penggunaan aksi industrial selama periode perjanjian.

Perlu dicatat di sini bahwa peraturan perundang-undangan biasanya kurang memperhatikan hak-hak pekerja perempuan. Dan tentunya, peraturan perundang-undangan sebagus apapun tidak akan ada gunanya apabila tidak dilaksanakan secara efektif.

## 2. Dimensi Ekonomi

Salah satu alasan mengapa perundingan bersama dilakukan adalah, untuk menetapkan “pembagian” hasil yang bersifat relatif dari suatu perusahaan, di mana hasil perusahaan tersebut dibagi di antara berbagai pemegang saham, termasuk para pemilik perusahaan (yaitu para pemegang

saham apabila perusahaan tersebut adalah perusahaan publik yang saham-sahamnya dijual kepada umum melalui bursa saham), manajemen, dan pekerja.

Di banyak perekonomian, pekerja di sektor formal mempunyai saham minimum yang sudah ditetapkan oleh keberadaan upah minimum yang sudah ditetapkan/dinyatakan melalui peraturan perundang-undangan dan syarat-syarat serta kondisi kerja lainnya yang juga sudah ditetapkan/dinyatakan melalui peraturan perundang-undangan dan kondisi kerja termasuk skema-skema pensiun/kesejahteraan, jam kerja, cuti dibayar, dan lain-lain, yang semuanya itu merupakan biaya bagi perusahaan dan dapat mengurangi besarnya saham yang tersedia bagi para pemegang saham lainnya.

Ukuran yang paling umum dipakai untuk mengukur pembangunan ekonomi adalah Produk Nasional Bruto per kapita populasi (*Gross National Product per capita*). Negara-negara di dunia ini sering kali dibuat urutan peringkatnya berdasarkan Produk Nasional Bruto (PNB) per kapita masing-masing.

Produk Nasional Bruto adalah nilai total barang dan jasa jadi (*final goods and services*) yang dihasilkan oleh suatu perekonomian dalam suatu periode akuntansi, yang biasanya selama setahun. Digunakannya ukuran barang dan jasa jadi yang dihasilkan dalam menghitung Produk Nasional Bruto menunjukkan tidak adanya perhitungan ganda, karena ada banyak barang-barang yang merupakan barang-barang antara yang digunakan untuk menghasilkan barang jadi, misalnya:

- kulit binatang [bahan baku] disamak untuk dijadikan kulit [barang antara] dan kulit digunakan untuk menghasilkan sepatu, tas dan barang-barang jadi lainnya;
- katun dipanen, lalu dibersihkan dan ditenun menjadi kain katun, dan kain katun digunakan untuk memproduksi pakaian;
- bijih besi ditambang dan kemudian diolah dengan bahan-bahan lain untuk menghasilkan baja, yang kemudian digunakan untuk memproduksi mobil;
- kopra diolah menjadi minyak kelapa yang selanjutnya digunakan untuk memproduksi *shampoo* (cairan pencuci rambut), sabun, dan lain-lain.

Di negara-negara yang banyak orang asingnya dan di negara-negara yang penduduknya banyak yang bekerja di luar negeri, ukuran yang lebih tepat mungkin adalah Produk Domestik Bruto (PDB). Produk Domestik

Bruto mengukur komponen domestik Produk Nasional suatu negara di luar pendapatan penduduk negara tersebut yang bekerja di luar negeri tetapi mencakup output yang dihasilkan oleh orang asing yang bekerja di negara tersebut. Produk Nasional Bruto mengukur produk nasional suatu negara yang meliputi pendapatan penduduk negara tersebut yang bekerja di luar negeri tetapi tidak meliputi output yang dihasilkan oleh orang asing yang bekerja di negara tersebut. Apabila Produk Domestik Bruto suatu negara lebih besar daripada Produk Nasional Bruto-nya, seperti yang sering kali terjadi dalam perekonomian-perekonomian yang sedang berkembang, maka hal itu menunjukkan besarnya unsur asing dalam perekonomian nasional. Hal ini tidak perlu menjadi masalah. Tetapi bila tindakan politik atau ekonomi yang diambil di suatu negara menyebabkan meluasnya kekuatiran atau ketidaknyamanan di kalangan pekerja asing sehingga mereka berbondong-bondong angkat kaki meninggalkan negara tersebut, maka efek yang ditimbulkannya dapat sangat merugikan perekonomian negara tersebut, sebagaimana yang telah terjadi dalam krisis ekonomi Asia.

Sebagaimana halnya semua pengukuran yang bersifat luas, baik Produk Nasional Bruto maupun Produk Domestik Bruto suatu negara tidak menunjukkan distribusi produk yang dihasilkan di negara tersebut, tetapi merupakan nilai rata-rata per kepala dari [produk yang dihasilkan oleh] penduduk atau populasi negara yang bersangkutan. Dan seperti halnya semua nilai rata-rata yang lain, ada orang-orang yang berada di atas dan ada pula yang berada di bawah nilai rata-rata tersebut. Namun, nilai rata-rata tersebut tidak mengukur ketimpangan atau kesenjangan antara pendapatan yang diperoleh dan akses yang dimiliki terhadap infrastruktur sosial. Nilai rata-rata tersebut juga tidak mengukur kontribusi pekerja perempuan. Dalam perekonomian-perekonomian di mana masih banyak terdapat petani dan suku-suku pedalaman yang penghasilannya hanya cukup untuk bertahan hidup, yaitu yang tergolong dalam kategori sektor bukan pasar (*non market*) dan sektor yang belum termonetarkan (*non monetarized*, belum tersentuh oleh arus pertukaran uang), Produk Nasional Bruto dan Produk Domestik Bruto tidak mengukur kontribusi yang diberikan oleh para petani gurem dan suku-suku pedalaman tersebut dan juga tidak mengukur kontribusi kegiatan rumah tangga atau sektor informal. Studi menunjukkan bahwa dengan diabaikannya output non pasar dan atau output yang dihasilkan oleh sektor informal, nilai Produk Nasional Bruto berkurang sebesar 25 persen atau lebih daripada nilai yang sesungguhnya.

Sampai sekarang masih berlangsung perdebatan tentang ukuran-ukuran

apa yang lebih tepat digunakan untuk mengukur “pembangunan.” Ukuran-ukuran yang disarankan untuk mengukur pembangunan antara lain meliputi:

- tercapainya standar hidup minimum bagi golongan penduduk termiskin, termasuk konsumsi makanan, sandang dan pangan pribadi, akses untuk mendapatkan pelayanan umum atau pelayanan yang diperuntukkan bagi orang banyak secara bersama-sama, termasuk kesehatan, transportasi, air bersih yang aman digunakan dan lain-lain:

- tersedianya pekerjaan yang produktif dan memberikan imbalan [upah] yang adil;
- adanya keikutsertaan massa dalam proses pengambilan keputusan negara;
- tersedianya akses untuk memperoleh/ mengikuti program-program pendidikan dan pelatihan;
- pemantauan secara ketat terhadap dampak perubahan-perubahan yang terjadi dalam strategi pembangunan dan posisi perempuan dalam pasar kerja;
- Untuk meningkatkan kualitas kerja dalam pekerjaan-pekerjaan yang baru-baru ini tercipta oleh globalisasi, terdapat kebutuhan untuk memasukkan dan memadukan standar-standar kerja minimum dalam proses integrasi ekonomi.

Di beberapa negara pertumbuhan sektor informal (yang antara lain menyangkut pengaturan-pengaturan kontraktor individual dan hal-hal lain seperti itu) berlangsung karena pengusaha berusaha menghindari kondisi-kondisi minimum. Negara-negara yang mempunyai sektor informal yang besar pada umumnya mempunyai tingkat pengangguran yang tinggi dan dalam situasi seperti itu selalu saja ada orang-orang yang bersedia bekerja dengan kondisi kerja dan upah yang lebih rendah daripada kondisi dan upah minimum dan tanpa perlindungan dari undang-undang lain yang mengatur pekerjaan, hanya supaya dapat bertahan hidup.

Perempuan memiliki kemungkinan lebih besar daripada laki-laki untuk bekerja dalam perekonomian informal. Perempuan jarang sekali memperoleh pekerjaan yang layak. Perempuan pada umumnya dipekerjakan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan berkualitas rendah, dengan produktivitas dan pendapatan yang juga rendah, kondisi kerja dan standar keselamatan dan kesehatan kerja yang menyedihkan dan akses yang terbatas terhadap pengetahuan, teknologi, keuangan dan pasar.

Kecanggihan ekonomi suatu negara dapat mempengaruhi dampak perundingan bersama.

Negara-negara industri maju mempunyai tingkatan yang tinggi dalam perkembangan industri dan pasar yang sudah berkembang dengan baik. Negara-negara industri maju juga memiliki angkatan kerja yang relatif lebih terdidik, lebih terampil dan lebih terlatih. Meskipun jumlah pekerja perempuan yang bekerja secara paruh waktu (*part time*) telah meningkat tajam, pekerja paruh waktu pada umumnya masih dianggap sebagai pekerja yang kurang mempunyai komitmen [dedikasi dan kesetiaan kepada perusahaan] dan kurang bernilai dibandingkan pekerja penuh waktu (*full timers*) dan karena itu perlakuan yang mereka terima pada umumnya juga sesuai dengan anggapan itu. Ada perempuan-perempuan yang sengaja memilih untuk bekerja secara paruh waktu supaya mereka mempunyai cukup waktu untuk memenuhi tanggung jawab mereka sebagai ibu rumah tangga, tetapi mayoritas perempuan yang bekerja paruh waktu sebenarnya berbuat demikian karena tidak punya pilihan lain. Ketika bagian terbesar dari tenaga kerja seperti ini berada di sektor industri tradisional/ manufaktur/ sekunder, dijumpai tingkat penyerikatpekerjaan yang tinggi di kalangan pekerja (sering kali di atas 50%). [Dengan kata lain, persentase jumlah pekerja yang menjadi anggota serikat pekerja di sektor ini sering kali mencapai lebih dari 50%.] Dan organisasi-organisasi pengusaha dikembangkan untuk bernegosiasi dengan serikat-serikat pekerja yang kuat.

Kecenderungan yang dijumpai di banyak negara maju adalah bahwa mayoritas pekerja bekerja di sektor jasa, dan dalam beberapa perekonomian, persentase pekerja di sektor ini dapat mencapai hingga 70% dari total angkatan kerja. Sektor jasa cenderung diabaikan oleh banyak serikat pekerja di sektor manufaktur, konstruksi dan sektor-sektor terkait lainnya. Banyaknya pekerja di sektor jasa yang memandang diri mereka sebagai profesional dan banyaknya posisi yang terkasualisasikan [berubah status dari permanen menjadi tidak tetap] telah membuat jumlah pekerjaan penuh waktu menjadi berkurang. Di beberapa negara, persentase jumlah penduduk bekerja yang menjadi anggota serikat pekerja telah turun hingga di bawah 25%.

Di Amerika Serikat, jumlah angkatan kerja yang menjadi anggota serikat pekerja sekarang berada di bawah 20%.

Kekuatan serikat pekerja di negara-negara maju ini masih terkonsentrasi di sektor manufaktur, pertambangan, konstruksi, transportasi dan publik. Konfederasi-konfederasi serikat pekerja di sana kuatir dengan semakin

berkurangnya jumlah anggota dan berupaya melakukan kampanye-kampanye untuk merekrut pekerja di sektor jasa. Gerakan serikat pekerja sadar akan perlunya upaya untuk merekrut dan mempertahankan anggota perempuan, memberikan kepada mereka suara dalam pengambilan keputusan, mempromosikan kesetaraan gender dan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pekerja perempuan yang rentan terhadap eksploitasi, terutama melalui proses perundingan bersama. Tetapi, banyak dari pekerja muda tidak merasa perlu menjadi anggota serikat pekerja karena mereka berpendapat bahwa serikat pekerja tidak mempunyai apa-apa untuk ditawarkan kepada mereka. Di sebagian besar perekonomian industrial yang paling maju, empat persen angkatan kerja berada di sektor pertanian, lebih dari 70% berada di sektor jasa dan sisanya sekitar 25%-an berada di sektor manufaktur, konstruksi, transportasi, dan lain-lain, dan jumlah ini terus menciut.

Sebaliknya, dalam perekonomian-perekonomian yang sedang berkembang, pembangunan industrial bersifat tidak merata dan sering kali kurang berkembang. Sektor utama di sebagian besar perekonomian yang sedang berkembang masih berupa produksi pertanian berbasis lahan-lahan berskala sangat kecil, yang dikerjakan oleh pemilik lahan yang sekaligus juga penggarap, petani-petani penyewa lahan dan penggarap lahan yang bekerja menurut perjanjian bagi hasil dengan pemilik lahan tanpa adanya hubungan majikan-karyawan yang jelas. Di Indonesia, sekitar 70% angkatan kerja berada di sektor ini, dan mayoritas angkatan kerjanya adalah perempuan.

Meskipun para pekerja di sektor pertanian dapat, bilamana perlu, berorganisasi di seputar isu-isu khusus yang menyangkut kepentingan mereka, upaya untuk berserikat tersebut pada umumnya dimaksudkan untuk menegosiasikan harga-harga yang adil dari pemerintah, mengupayakan *land reform* [distribusi lahan secara lebih adil dan merata yang biasanya diatur oleh pemerintah] dan menangani isu-isu seperti akses untuk mendapatkan air dan listrik, jalan yang lebih baik, dan isu-isu infrastruktur lainnya. Organisasi-organisasi petani pada umumnya tidak tertarik dengan isu-isu yang berhubungan dengan syarat-syarat dan kondisi kerja. Konvensi ILO No 141 dan Rekomendasi ILO No 149 tentang Organisasi-organisasi pekerja pedesaan merupakan pedoman sekaligus upaya untuk mengenali kebutuhan pekerja pedesaan untuk berserikat. Terdapat beberapa organisasi pekerja di daerah-daerah perkebunan karena perkebunan memerlukan banyak tenaga kerja dan karena itu di sektor ini terjadi konsentrasi pekerja.

Bidang lain dari perekonomian-perekonomian yang sedang berkembang yang memberikan pekerjaan adalah usaha atau industri rumah tangga berskala kecil. Banyak pekerja perempuan dilibatkan dalam kegiatan industri rumah tangga skala kecil ini karena mereka dapat membagi waktu antara kegiatan rumah tangga dan pekerjaan mereka. Di negara-negara seperti itu, pekerja-pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja biasanya merupakan minoritas di sektor industrial dan formal, di mana terdapat hubungan majikan-karyawan yang jelas.

Keserikatpekerjaan dan perundingan bersama sulit diadakan di sektor informal yang tumbuh di pusat-pusat perkotaan dalam perekonomian-perekonomian yang sedang berkembang. ILO dan UNDO menggambarkan sektor informal sebagai tempat masuknya perusahaan-perusahaan baru secara bebas, tempat di mana perusahaan-perusahaan bergantung pada sumber-sumber daya pribumi, sebagian besar di antaranya dimiliki secara formal dan berskala kecil, bersifat padat karya dan menggunakan teknologi yang telah disesuaikan, pekerja bergantung pada sumber-sumber pendidikan, pelatihan dan pembangunan keterampilan non formal dan beroperasi dalam pasar-pasar kompetitif yang masih belum teregulasi. Di sektor informal pada umumnya tidak terdapat hubungan majikan-karyawan yang jelas dan jumlah pekerja per unit produksinya adalah kecil.

Di sejumlah besar perekonomian yang sedang berkembang masih dijumpai banyak kemiskinan dan hal ini tercermin dari besarnya jumlah angkatan kerja, baik yang menganggur maupun yang setengah menganggur, banyaknya orang yang tidak mempunyai lahan di wilayah-wilayah pertanian, tingginya tingkat buta huruf, minimnya infrastruktur/ prasarana yang ada termasuk akses untuk mendapatkan pasokan air yang aman dan teratur, kurangnya kebersihan dan perumahan yang permanen, tempat pembuangan sampah yang tepat, akses untuk mendapatkan perawatan kesehatan dan rumah sakit serta pelayanan-pelayanan masyarakat lainnya.

Mayoritas perempuan, terutama di negara-negara sedang berkembang, mendapatkan pekerjaan karena mereka telah disiapkan untuk mendapatkan 'pekerjaan-pekerjaan perempuan,' yang sering kali terdapat di sektor informal dengan status yang tidak teratur, tidak adanya kepastian, upah yang rendah, dan risiko keselamatan dan kesehatan kerja yang bersifat spesifik. Upah yang mereka terima lebih rendah dari upah yang diterima pekerja laki-laki. Mereka biasanya tidak dilindungi oleh peraturan-peraturan keamanan perburuhan dan sosial, dan juga tidak dilindungi oleh ketentuan-ketentuan perjanjian bersama.

### 3. Dimensi hukum

Banyak negara berpendapat bahwa perundingan bersama, dalam sejumlah bentuknya, merupakan metode yang paling efektif untuk mengatur syarat-syarat dan kondisi kerja. Di samping itu, setiap isu yang diidentifikasi sebagai isu yang menghapus diskriminasi baik secara langsung maupun tidak, mempromosikan kesetaraan kesempatan dan perlakuan, serta secara efektif mengupayakan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab keluarga merupakan isu yang sah menurut hukum untuk melakukan perundingan bersama.

Untuk mendorong perundingan bersama, banyak negara telah memberlakukan peraturan perundang-undangan untuk mengakui organisasi pekerja dan pengusaha, dan untuk memberikan kepada organisasi-organisasi tersebut akses terhadap mekanisme pemecahan masalah. Ada banyak kejadian di mana organisasi pekerja dan organisasi pengusaha mempunyai identitas hukum yang terpisah dari anggota mereka dan dapat menggugat maupun digugat sebagai satu badan hukum tersendiri. Undang-undang dapat menetapkan kapan aksi industrial, seperti mogok kerja dan penutupan perusahaan, adalah sah menurut hukum, dan kapan tidak.

Selain itu juga dimaklumi bahwa di semua negara terdapat banyak pekerja yang tidak menjadi anggota serikat pekerja dan atau bahwa serikat pekerja di industri-industri dan jabatan-jabatan tertentu tidak dapat mencapai perjanjian bersama yang mengatur syarat-syarat dan kondisi kerja. Sebagaimana halnya anggota-anggota serikat pekerja dapat mengalami diskriminasi hanya karena mereka adalah anggota serikat pekerja, beberapa perempuan juga menghadapi diskriminasi hanya karena mereka adalah perempuan atau karena status perkawinan mereka atau karena tanggung jawab mereka terhadap keluarga.

Sebagian besar negara memberlakukan undang-undang yang menetapkan standar-standar dasar untuk pekerja yang kondisi kerjanya menjadi tidak terlindung tanpa adanya undang-undang tersebut. Standar-standar tersebut biasanya menetapkan kondisi-kondisi minimum dan penerapannya bersifat umum kecuali terdapat perjanjian-perjanjian yang berisi kondisi-kondisi yang lebih baik daripada standar minimum. Perjanjian-perjanjian yang berisi standar-standar yang lebih baik akan mempunyai efek menggantikan standar minimum.

Dalam industri-industri dan jabatan-jabatan di mana serikat pekerja sanggup menegosiasikan syarat-syarat dan kondisi kerja yang lebih baik

daripada standar minimum, maka seiring dengan berjalannya waktu perbaikan-perbaikan kondisi tersebut dapat ikut dinikmati oleh pekerja-pekerja lainnya ketika standar minimum juga dinaikkan atau ketika diberlakukan undang-undang khusus untuk seluruh pekerja.

#### 4. Undang-undang Ketenagakerjaan (Act. No 13 / 2003)

Beberapa pasal dari Undang-undang Ketenagakerjaan yang baru mengatur beberapa hal pokok mengenai hubungan industrial sebagai berikut:

##### A. Bipartit dan Tripartit

1. Dalam pelaksanaan hubungan industrial yang diatur undang-undang ini dikenal istilah bipartit sebagai lembaga dan bipartit sebagai sistem. Sebagai lembaga, bipartit adalah institusi yang keanggotaannya terdiri dari unsur yang mewakili pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh dan pengusaha untuk satu periode tertentu dalam satu perusahaan yang disebut LKS Bipartit.

Dalam hal di perusahaan tersebut sudah ada serikat pekerja/serikat buruh atas kesepakatan para pekerja/buruh yang mewakili pekerja/buruh dapat ditunjuk dari serikat pekerja/serikat buruh.

Undang-undang ini tidak otomatis menunjuk serikat pekerja/serikat buruh untuk duduk sebagai wakil dari pekerja/buruh dalam lembaga bipartit karena :

- a. dalam perusahaan tidak semua pekerja/buruh menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh;
- b. LKS bipartit sebagai forum yang memberikan saran dan rekomendasi maka keanggotaannya lebih menitik beratkan pada profesionalisme.

Sebagai sistem, bipartit adalah mekanisme pertemuan atau mempertemukan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh di satu pihak dengan pengusaha di lain pihak dalam suatu perundingan sebagai upaya mencapai kesepakatan.

2. Saran, pendapat dan pertimbangan dari LKS Tripartit merupakan masukan bagi pemerintah dalam menetapkan kebijakan di bidang ketenagakerjaan. Namun demikian pemerintah mempertimbangkan saran dan pendapat yang disampaikan oleh LKS Tripartit.

3. Keanggotaan LKS Tripartit dari unsur serikat pekerja/serikat buruh (Pasal 107) pada dasarnya menganut prinsip the most representative artinya keterwakilan berdasarkan urutan jumlah anggota terbanyak. Untuk mengetahui urutan jumlah anggota yang sesungguhnya dilakukan melalui verifikasi data keanggotaan serikat pekerja/serikat buruh yang bersangkutan.

#### B. Peraturan Perusahaan

1. Berbeda dari pengaturan sebelumnya, kewajiban membuat peraturan perusahaan dibebankan kepada pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang atau lebih namun bagi perusahaan yang mempekerjakan pekerja/buruh kurang dari 10 (sepuluh) orang dapat membuat peraturan perusahaan secara sukarela.
2. Tujuan pembuatan peraturan perusahaan :
  - a. terdapatnya kepastian syarat-syarat kerja di perusahaan sebagai pedoman dalam pelaksanaan hubungan kerja;
  - b. meningkatkan produktivitas dan ketenangan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan taraf hidup pekerja/ buruh dan keluarganya.
  - c. Peraturan perusahaan berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk (*Pasal 108 huruf a*).

Sesuai dengan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan, maka pejabat yang akan ditunjuk untuk mengesahkan adalah pejabat yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan kabupaten/ kota atau provinsi atau pejabat Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
  - d. Selama berlakunya peraturan perusahaan pengusaha wajib melayani serikat pekerja/serikat buruh yang ingin membuat perjanjian kerja bersama apabila serikat pekerja/serikat buruh tersebut telah memenuhi persyaratan pembuatan perjanjian kerja bersama.
  - e. Pengesahan peraturan perusahaan oleh pejabat yang bertanggungjawab di bidang ketenagakerjaan dibatasi waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari. Dalam tenggang waktu 30 (tiga puluh) hari itu pejabat yang bersangkutan dapat mengembalikan

peraturan perusahaan yang tidak memenuhi syarat kepada pengusaha. Untuk mengantisipasi dari keterlambatan pengembalian peraturan perusahaan yang telah diperbaiki oleh pengusaha (dalam waktu 14 hari), yang dapat mengakibatkan penjatuhan sanksi kepegawaian bagi pejabat yang ditunjuk, maka pada saat pejabat tersebut melakukan pemeriksaan peraturan perusahaan dimaksud wajib memberikan bimbingan untuk perbaikannya.

- f. Untuk menghindari kekosongan peraturan di perusahaan maka pengusaha dalam mengajukan pembaharuan peraturan perusahaan harus memperhitungkan tenggang waktu proses pengesahan peraturan perusahaan.

Apabila pengusaha terlambat mengajukan pembaharuan peraturan perusahaan sehingga mengakibatkan kekosongan peraturan di perusahaan, pengusaha dapat dianggap tidak memiliki peraturan perusahaan atau tidak melakukan pembaharuan.

### C. Perjanjian Kerja Bersama

1. Maksud satu PKB dalam satu perusahaan agar di perusahaan tidak terjadi syarat-syarat kerja yang berbeda antara pekerja/buruh yang satu dengan pekerja/buruh yang lain. Perbedaan syarat-syarat kerja akan terjadi diskriminasi yang bertentangan dengan Undang-undang ini dan Konvensi ILO No. 111 tentang Larangan Diskriminasi.
2. Syarat-syarat kerja yang diatur dalam perjanjian kerja bersama berlaku bagi seluruh pekerja/buruh, maka syarat-syarat kerja tersebut harus dikehendaki oleh mayoritas (lebih dari 50%) pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan. (*Pasal 119 ayat (1)*).
  - a. Pencapaian lebih 50% dapat dicapai melalui:
  - b. satu serikat pekerja/serikat buruh di perusahaan;
  - c. satu serikat pekerja/serikat buruh yang tidak mayoritas tetapi mendapat dukungan dari pekerja/buruh lain di perusahaan tersebut melalui pemungutan suara;
  - d. koalisi dari beberapa serikat pekerja/serikat buruh.
3. Dalam hal koalisi tidak mencapai lebih dari 50%, maka tim perunding diwakili oleh wakil-wakil dari seluruh serikat pekerja/serikat buruh yang jumlahnya proporsional.

4. Ketentuan untuk memperbolehkan serikat pekerja/serikat buruh yang jumlahnya lebih dari 1 (satu) dalam 1 (satu) perusahaan untuk merundingkan PKB dengan Pengusaha walaupun jumlah anggotanya tidak mencapai lebih dari 50% dimaksudkan sebagai upaya untuk mendorong dan meningkatkan peranan PKB sebagai instrumen untuk mengatur syarat-syarat kerja secara sukarela.
5. Karena perjanjian kerja bersama berlaku bagi seluruh pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan maka dalam pembuatan perjanjian kerja bersama, serikat pekerja/serikat buruh yang berhak haruslah mendapat dukungan lebih dari 50% dari seluruh pekerja/buruh.
6. Untuk mencegah terjadinya kekosongan pengaturan syarat-syarat kerja di satu perusahaan, apabila telah melampaui masa perpanjangan 1 (satu) tahun, namun belum dapat dicapai kesepakatan atas PKB yang baru, maka syarat-syarat kerja di perusahaan itu tetap mengacu kepada pengaturan dalam PKB yang terakhir berlaku. *(Pasal 123)*
7. Dalam pasal ini dimaksudkan bahwa perjanjian kerja bersama yang dibuat antara serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha pada umumnya lebih baik dari pada peraturan perusahaan yang dibuat secara sepihak oleh perusahaan. *(Pasal 131 ayat (3))*
8. Pendaftaran PKB oleh pengusaha pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dimaksudkan:
  - Instansi yang menangani bidang ketenagakerjaan dapat melakukan upaya pembinaan untuk meningkatkan kualitas syarat-syarat kerja;
  - Pendataan jumlah perusahaan yang mempunyai PKB. *(Pasal 132)*
9. Mengingat Undang-undang Ketenagakerjaan ini berlaku pula bagi Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah maka proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial di perusahaan tersebut sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini tunduk pada Undang-undang No. 22 Tahun 1957 dan Undang-undang No. 12 Tahun 1964.
10. Mogok kerja sebagai hak dasar pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh dan dilaksanakan setelah gagalnya perundingan, baik karena memang perundingan mengalami jalan buntu atau pengusaha tidak bersedia melakukan perundingan.
11. Karena mogok kerja merupakan hak dasar yang dimiliki oleh pekerja/buruh, maka mogok kerja tidak dapat digerakkan atau diikuti oleh

bukan pekerja/buruh dan/atau serikat pekerja/serikat buruh. Apabila dalam pelaksanaan mogok kerja ternyata diikuti oleh mereka yang bukan pekerja/buruh maka segala tindakan yang diperbuat juga merupakan tanggung jawab penanggung jawab mogok kerja. (*Pasal 137*)

12. Termasuk kategori mengajak pekerja/buruh lain untuk mogok kerja secara melanggar hukum adalah (*Pasal 138*) antara lain :

- memaksa / mengintimidasi / mengancam pekerja/buruh yang tidak ikut mogok kerja sehingga pekerja/buruh terpaksa ikut mogok kerja atau tidak melaksanakan pekerjaan;
- melakukan tipu muslihat/menghasut sehingga pekerja/ buruh terjebak untuk ikut mogok kerja;
- menghalang-halangi pekerja/buruh lain yang mau masuk kerja/ melaksanakan pekerjaan.

Pada kondisi di atas harus ada keberanian pekerja/buruh untuk menolak ikut mogok kerja.

13. Waktu 7 (tujuh) hari kerja sebelum dilaksanakan mogok kerja dimaksudkan untuk memberi kesempatan yang cukup kepada pengusaha dan instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan untuk mengupayakan penyelesaian.

Apabila pekerja/buruh telah melakukan mogok kerja sebelum tenggang waktu pemberitahuan mogok kerja mencapai 7 (tujuh) hari, maka dikhawatirkan tidak cukup waktu untuk penyelesaian sebagaimana yang diharapkan sehingga dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan. Oleh sebab itu, pengusaha dapat mengambil tindakan sementara sebagai tindakan pengamanan dengan melarang para pekerja/buruh yang mogok kerja berada di lokasi kegiatan proses produksi atau dilokasi perusahaan. (*Pasal 140*)

14. Pada dasarnya mogok kerja dilakukan di tempat atau lokasi pekerjaan dan menyangkut pelaksanaan hubungan kerja, namun pekerja/buruh dapat melakukan mogok kerja di luar lokasi pekerjaan dan tidak menyangkut masalah di dalam hubungan kerja. Oleh karena itu dalam pemberitahuan harus disebutkan tempat dan alasan mogok kerja. (*Pasal Pasal 140 ayat (2) huruf b dan huruf c*)

15. Mogok kerja tidak dapat dibiarkan berlarut-larut mengingat banyak pihak yang dirugikan oleh karena itu apabila pegawai instansi yang

bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan tidak dapat menyelesaikan permasalahan maka harus ada institusi lain yang berwenang untuk segera menyelesaikan. Instusi dalam hal ini adalah lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Namun demikian penyerahan masalah kepada lembaga tersebut harus sesuai dengan prosedur yang berlaku. (*Pasal 141 ayat (4)*)

16. Penyerahan masalah kepada lembaga tidak secara otomatis menghentikan pemogokan. Penghentian mogok kerja atau meneruskan mogok kerja berdasarkan kesepakatan para pihak. (*Pasal 141 ayat (5)*)
17. Akibat hukum dari mogok kerja yang tidak sah serta sanksinya akan diatur dengan Keputusan Menteri. (*Pasal 142 ayat (2)*)
18. Upah dibayar selama mogok kerja dalam hal: (*Pasal 145*)
  - a. mogok yang sah yaitu :
    - menyampaikan pemberitahuan dalam waktu yang ditetapkan; dan/atau
    - pada perusahaan-perusahaan yang melayani kepentingan umum atau membahayakan keselamatan jiwa manusia dan dilakukan oleh pekerja/buruh yang tidak sedang bekerja; dan
  - b. pengusaha secara nyata tidak bersedia memenuhi tuntutan yang bersifat normatif yang telah ditetapkan dan diperintahkan oleh pejabat dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.
19. Penutupan perusahaan (*lock-out*) (*Pasal 146*) adalah tindakan pengusaha untuk menolak pekerja/buruh seluruhnya atau sebahagian untuk menjalankan pekerjaan, karena adanya perselisihan hubungan industrial.

Harus dibedakan dengan penutupan perusahaan (perusahaan tutup) karena pailit, bangkrut atau alasan lain.

Penutupan perusahaan (*lock-out*) sifatnya adalah sementara dan akan diakhiri apabila perselisihan telah diselesaikan atau dicapai kesepakatan untuk mengakhiri penutupan perusahaan (*lock-out*). Menolak pekerja/buruh untuk bekerja tidak dimaksudkan sebagai tindakan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja.

Dalam hal penutupan perusahaan (*lock-out*) dilakukan secara sah, maka upah tidak dibayar (*penjelasan Pasal 146 ayat (3)*).

## II. Argumentasi ekonomi yang dapat membentuk bagian dari Perundingan Bersama

### 1. Biaya hidup, inflasi dan daya beli

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, salah satu tujuan serikat pekerja adalah untuk sedapat mungkin mempertahankan daya beli dari upah yang diterima para anggotanya dan dengan berjalannya waktu, meningkatkan daya beli tersebut dengan mengusahakan kenaikan upah yang lebih tinggi daripada tingkat inflasi. Pekerja memperoleh upah dalam bentuk uang tetapi mereka lebih tertarik dengan apa yang dapat mereka beli dengan uang yang mereka terima sebagai upah itu. Bila inflasi membuat daya beli mereka berkurang sehingga dengan jumlah upah yang sama mereka tidak dapat lagi membeli sebanyak yang dulu dapat mereka beli, maka mereka akan berusaha meminta kenaikan upah untuk memastikan bahwa standar hidup mereka tidak merosot.

Porsi tenaga kerja perempuan dalam angkatan kerja terus meningkat. Meskipun demikian, mayoritas tenaga kerja perempuan masih tetap terpinggirkan dan sangat rawan terhadap diskriminasi dan eksploitasi. Untuk mengatasi masalah ini, serikat pekerja perlu berbuat sesuatu dengan mengoptimalkan peran penting yang dimilikinya.

Kenaikan upah pekerja membuat biaya produksi barang dan jasa meningkat. Kecuali dapat dilakukan penghematan biaya, misalnya, dengan meningkatkan produktivitas masing-masing karyawan, mengurangi pemborosan yang terjadi, dan lain-lain, maka untuk mempertahankan tingkat keuntungan, pengusaha akan menaikkan harga jual produknya. Tetapi, pengusaha tidak dapat menaikkan harga jual produknya bila terjadi pembekuan harga. Kenaikan harga-harga akan mendorong terjadinya inflasi yang merugikan mereka yang tidak mampu meningkatkan pendapatan mereka. Sebaliknya, bila pembekuan harga diberlakukan untuk mencegah terjadinya kenaikan harga-harga dan hal tersebut membuat pengusaha tidak dapat meneruskan usahanya karena tidak memperoleh keuntungan akibat pembekuan harga tersebut, maka pengusaha akan menutup usahanya dan memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya.

### 2. Kemampuan Membayar/Profitabilitas

Sebagaimana diketahui, kemampuan membayar/profitabilitas

[kemampuan mencetak laba] mempunyai dua sisi. Apabila laba yang diperoleh suatu perusahaan meningkat, maka serikat pekerja akan berargumentasi bahwa mereka berhak mendapatkan upah, syarat-syarat serta kondisi kerja yang lebih baik. Dalam menanggapi tuntutan seperti ini, perusahaan dapat memberikan argumentasi bahwa kenaikan laba yang diperoleh perlu ditahan untuk membangun pabrik baru atau untuk membeli mesin-mesin baru atau untuk meningkatkan produksi. Dalam jangka panjang, dampak yang ditimbulkan dari kebijakan menahan laba ini terhadap perekonomian adalah meningkatkan investasi dalam produksi, Tetapi hal ini akan berarti bahwa pekerja mendapatkan kenaikan upah yang lebih sedikit. Di samping itu juga dapat dijumpai kesulitan-kesulitan di suatu industri, misalnya, dalam industri pembuatan mobil di mana satu perusahaan memperoleh keuntungan yang sangat besar sehingga sanggup membayar upah yang lebih tinggi atau memberikan lebih banyak tunjangan kepada karyawannya sementara perusahaan lain tidak memperoleh laba sedangkan serikat pekerja mengupayakan kenaikan upah yang sama untuk semua pekerja di industri ini daripada kenaikan upah per perusahaan. Serikat pekerja cenderung percaya bahwa untuk satu tingkat upah perlu diberlakukan untuk suatu peran tertentu dan bahwa upah perlu dibayarkan kepada setiap orang yang berada di dalam peran tersebut tanpa mempedulikan profitabilitas perusahaan, sebagaimana halnya serikat pekerja cenderung menentang pembayaran menurut prestasi yang berusaha membuat perbedaan secara signifikan antara pekerja yang bagus kerjanya dan pekerja yang kerjanya rata-rata atau biasa-biasa saja.

### 3. Produktivitas

Bagaimana mengukur produktivitas dan bagaimana peningkatan produktivitas dapat dibagikan sering kali merupakan isu sentral dalam perundingan. Bagi pekerja perempuan, masalah ini bertambah rumit kalau basis usaha mereka ada di rumah tanpa pembagian waktu maupun tempat antara tugas-tugas produktif dan reproduktif, yang saling bersaing memperebutkan ruang, perhatian dan investasi.

### 4. Standar upah/perbandingan

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, serikat pekerja cenderung percaya bahwa semua pekerja yang menjalankan peran yang sama hendaknya

juga mendapatkan upah yang sama besarnya. Dalam negosiasi-negosiasi yang dilakukan, serikat pekerja akan berusaha memperkenalkan informasi tentang tingkat-tingkat pembayaran untuk peran yang sama atau serupa.

Pengusaha akan membalas dengan menggunakan argumentasi kemampuan membayar, dengan menunjuk perbedaan-perbedaan dalam profitabilitas. Di samping itu, di beberapa negara, pemerintah dapat mempunyai kebijakan yang mengarahkan para pihak dalam suatu negosiasi mengenai tingkat apa yang tepat untuk kenaikan upah atau syarat dan kondisi apa yang perlu dikaji ulang. Pemberian imbalan yang setara kepada pekerja laki-laki dan pekerja perempuan untuk pekerjaan yang sama nilainya mengacu pada tingkat imbalan yang disusun tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin.

## 5. Standar kehidupan

Standar kehidupan yang berbeda dapat dijumpai di tempat-tempat atau daerah-daerah yang secara geografis berbeda letaknya meskipun daerah-daerah tersebut masih termasuk di dalam batas-batas wilayah suatu negara. Perbedaan dalam standar kehidupan ini antara lain tercermin dari biaya hidup untuk tinggal di kota besar yang biasanya lebih mahal daripada biaya hidup untuk tinggal di kota kecil.

## 6. Kebijakan Ekonomi Nasional

Beberapa negara mempunyai pemerintah yang berusaha menetapkan sasaran-sasaran makro ekonomi. Sasaran-sasaran makro ekonomi ini – yang antara lain meliputi upaya pemerintah untuk mengusahakan stabilitas harga, menekan pengangguran ke tingkat yang lebih rendah, mempertahankan tingkat pertumbuhan ekonomi tahunan, dan lain-lain – merupakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam setiap perundingan bersama yang dilakukan.

Karena ada sejumlah variabel yang dapat dinaikkan, maka posisi yang diambil harus dapat dibuktikan fakta dan kebenarannya dengan menggunakan data dan analisa.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen perusahaan pada umumnya bergantung pada sejumlah besar data internal dan laporan-laporan. Keputusan dibuat berdasarkan laporan-laporan tersebut, yang antara lain dapat meliputi:

- produksi/penjualan berdasarkan volume dan produk – bila perusahaan mempunyai sistem pencatatan yang canggih, manajemen perusahaan tersebut setiap harinya sudah dapat menerima laporan-laporan tentang seluruh kegiatan yang telah terjadi, termasuk kegiatan produksi/penjualan, pada hari-hari sebelumnya;
- pelaporan biaya;
- pelaporan profitabilitas;
- penganggaran/prakiraan anggaran dan realisasi dibandingkan dengan anggaran/prakiraan anggaran

Di samping itu juga terdapat laporan-laporan analisa untuk perusahaan-perusahaan yang sahamnya dijual kepada umum di bursa-bursa saham (*publicly-listed companies*). Di banyak negara, perusahaan-perusahaan yang telah secara resmi teregistrasi dan/atau terdaftar sebagai perusahaan yang sahamnya dijual kepada publik/umum berkewajiban memberikan berbagai laporan kepada berbagai badan.

Dalam situasi perundingan bersama, manajemen dan serikat pekerja perlu mencoba dan menyepakati apa yang merupakan data yang relevan dan manajemen hendaknya mempertimbangkan apakah informasi tersebut perlu diberikan kepada serikat pekerja bila informasi tersebut bukan merupakan informasi komersial yang perlu dirahasiakan.

Serikat pekerja juga hendaknya berusaha mengumpulkan informasi untuk mendapatkan gambaran umum tentang masalah gender dan upah. Serikat pekerja dapat mengkaji ulang situasi tempat kerja mereka untuk menetapkan apakah pekerja perempuan mendapatkan upah yang rata-rata lebih rendah daripada pekerja laki-laki untuk jabatan/pekerjaan yang sama; atau apakah pekerja perempuan mempunyai tingkat pendapatan yang lebih rendah daripada pekerja laki-laki dalam tingkat jabatan/pekerjaan yang sama; dan atau apakah pekerja perempuan yang bekerja dalam pekerjaan-pekerjaan yang didominasi pekerja perempuan dibayar lebih rendah daripada pekerjaan-pekerjaan dengan upah terendah yang didominasi oleh pekerja laki-laki, dan seterusnya.

Analisa dan pemahaman terhadap data keuangan dan bagaimana data keuangan tersebut secara tepat digunakan merupakan aspek yang fundamental atau bersifat amat mendasar dalam perundingan bersama.

Tidaklah pada tempatnya menghabiskan waktu untuk analisa keuangan dan informasi penting yang dapat diperoleh.

Dalam mempersiapkan perundingan bersama, adalah penting sekali

bahwa Anda mempunyai semua informasi keuangan yang relevan dan memahami bagaimana angka-angka yang terdapat dalam informasi keuangan itu dihitung. Kalau Anda tidak memahami analisa tersebut, Anda perlu diberi penjelasan secara hati-hati tentang angka-angka tersebut dan didampingi oleh seseorang yang memahami dengan jelas dan dapat menjelaskan angka-angka tersebut sewaktu negosiasi dilakukan.

### III. Pokok-pokok persoalan yang dapat menjadi bagian dari perundingan bersama di tingkat perusahaan/industri atau di tingkat nasional

#### 1. Upah

Konvensi ILO No 95 mendefinisikan upah sebagai:

*“Remunerasi [imbalan], yang ditetapkan atau dihitung dengan cara apapun dan dapat dinyatakan dalam bentuk uang serta ditentukan jumlahnya berdasarkan kesepakatan bersama atau menurut peraturan perundang-undangan nasional, dan yang dapat dibayarkan menurut kontrak kerja tertulis yang diberikan oleh seorang pengusaha kepada seseorang yang dipekerjakannya untuk pekerjaan yang telah selesai dikerjakan atau pekerjaan yang akan diselesaikan atau untuk pelayanan yang telah diberikan.”*

Upah mewakili pendapatan yang diterima oleh pekerja sebagai ganti jerih payahnya dalam bekerja. Upah dapat diberikan dalam bentuk tunai dan atau dalam bentuk barang.

Bagi pengusaha, upah merupakan biaya produksi barang atau jasa, dengan kata lain, upah merupakan salah satu komponen biaya.

Bagi pekerja, upah merupakan sumber utama pendapatan mereka yang mempengaruhi standar hidup mereka, status dalam masyarakat dan kepastian ekonomi di masa yang akan datang.

Bagi Pemerintah, pekerjaan di sektor formal juga berarti adanya kapastias untuk memajaki pendapatan pekerja. Di beberapa negara ada pajak pemerintah yang dibebankan atas upah dan pajak-pajak lain yang secara langsung dapat dikaitkan dengan pekerjaan. Upah mewakili sebagian daya beli bangsa yang menetapkan arah perekonomian nasional.

Bagi mayoritas pekerja, upah merupakan pendapatan total mereka.

Selain upah pokok untuk melakukan pekerjaan, banyak pekerja

menerima tunjangan, bonus, cuti dibayar dan sejumlah manfaat lainnya yang dapat dibayarkan dalam bentuk tunai atau barang, misalnya, perumahan, mobil, akses ke rumah sakit dan dokter, dan lain-lain.

ILO dalam buku manual berjudul “Sistem Terpadu Statistik Upah” (*An Integrated System of Wage Statistics*) menyarankan suatu daftar komponen pendapatan yang diklasifikasikan sebagai upah langsung, remunerasi [imbalan] atas waktu yang tidak dipakai bekerja, bonus dan pembayaran lainnya yang tidak dinyatakan dalam bentuk uang, sebagai berikut (beberapa komponen tambahan telah dimasukkan untuk memutakhirkan data berikut):

A. Upah dan gaji langsung:

1. upah untuk bekerja menurut jam kerja “normal” – upah pokok
2. pembayaran premi untuk bekerja lembur dan bekerja selama hari libur;
3. pembayaran premi untuk bekerja *shift* [bekerja secara bergantian menurut periode waktu yang telah ditetapkan] dan bekerja di malam hari yang tidak diperlakukan sebagai lembur;
4. pengaturan pembayaran insentif, termasuk bonus produksi;
5. bonus-bonus yang dibayar secara reguler, seperti bonus upah bulan ketigabelas;
6. tunjangan-tunjangan keluarga yang secara langsung dibayar oleh pengusaha
7. tunjangan biaya hidup/tunjangan kemahalan
8. tunjangan sewa rumah yang langsung dibayar oleh pengusaha

B. Remunerasi [imbalan] atas waktu yang tidak dipakai bekerja (dibayar tunai)

1. cuti tahunan dan cuti lain yang dibayar, termasuk cuti sakit, cuti karena ada anggota keluarga yang meninggal, dan cuti panjang setelah bekerja untuk jangka waktu yang lama;
2. cuti selama hari libur umum dan hari-hari libur lainnya yang diakui;
3. cuti dibayar untuk alasan lain, misalnya, cuti belajar.

C. Bonus dan tips atau uang penghargaan atas pelayanan yang telah diberikan (*gratuity*), yang diberikan secara tunai:

1. bonus akhir tahun, bonus musiman dan bonus-bonus lainnya yang diberikan hanya untuk satu kali;
2. bonus pembagian keuntungan;
3. pembayaran tambahan liburan yang merupakan tambahan untuk pembayaran liburan normal, misalnya, bantuan cuti perjalanan, dan bonus-bonus serta uang penghargaan lainnya.

D. Pembayaran tidak dalam bentuk uang, yang dinyatakan antara lain dalam bentuk:

1. disediakan makan siang oleh perusahaan, misalnya makan siang di kantin untuk staf perusahaan;
2. disediakan bahan bakar atau ongkos penggantian bahan bakar untuk kendaraan bermotor oleh perusahaan;
3. nilai dari harga beli atau harga sewa mobil yang disediakan oleh perusahaan untuk digunakan oleh karyawan, yang dihitung dari nilai mobil tersebut seandainya mobil tersebut harus dibeli atau disewa;
4. nilai sewa dari akomodasi yang disediakan oleh perusahaan bagi karyawan, yang dihitung dari biaya sewa yang dikenakan seandainya untuk menikmati akomodasi tersebut harus dibayar uang sewa;
5. disediakan barang-barang dan pelayanan-pelayanan atau fasilitas-fasilitas lain oleh perusahaan, yang dapat dinikmati oleh karyawan secara cuma-cuma atau dengan membayar ala kadarnya.

Dalam menetapkan upah di suatu perusahaan, di suatu daerah geografis, di suatu industri atau di unit apapun yang akan diukur, terdapat tiga kriteria dasar yang umumnya digunakan:

- *Ukuran kesetaraan* – upah-upah yang dapat dibandingkan – maksudnya adalah, orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sama, dengan mempertimbangkan tingkat keterampilan dan pengalaman masing-masing, hendaknya diberi upah yang sama pula – yaitu upah yang sama untuk pekerjaan yang sama, baik di dalam maupun di antara jabatan-jabatan dan perusahaan-perusahaan.

Upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya merupakan konsep yang lebih modern dan berpandangan maju. Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya dimaksudkan tidak saja untuk hal-hal di mana laki-laki dan perempuan mengerjakan pekerjaan yang sama atau serupa tetapi juga untuk situasi yang lebih umum di mana laki-laki dan perempuan mengerjakan pekerjaan yang berbeda. Dengan demikian, konsep ini meliputi pekerjaan-pekerjaan yang pada umumnya dilakukan oleh perempuan, terutama dengan membandingkan pekerjaan-pekerjaan tersebut dari segi syarat-syarat/ketentuan-ketentuan yang sesungguhnya dituntut oleh pekerjaan tersebut dengan pekerjaan-pekerjaan yang pada umumnya dilakukan oleh laki-laki.

- *Ukuran-ukuran kebutuhan* – biaya hidup, upah hidup, daya beli – dari waktu ke waktu pemerintah, pengadilan-pengadilan industrial dan organisasi-organisasi lain berusaha menghitung upah minimum yang dibutuhkan untuk satu unit keluarga (sering kali hal ini berarti seorang suami beserta tanggungannya, yaitu seorang istri dan dua anak) untuk hidup dan kemudian berusaha memberikan argumentasi bahwa upah yang dihitung dengan cara demikian tersebut perlu disesuaikan bila harga-harga, sebagaimana diukur oleh Indeks Harga Konsumen (IHK) atau satuan pengukuran lainnya, mengalami kenaikan. Diargumentasikan bahwa penyesuaian ini diperlukan untuk mempertahankan daya beli riil yang dimiliki upah.
- *Ukuran-ukuran kontribusi* – kemampuan membayar yang dimiliki perusahaan, produktivitas yang merupakan kontribusi yang diberikan oleh pekerja.

### 3.2 Penetapan Upah

Ingat bahwa upah merupakan pendapatan bagi pekerja tetapi biaya produksi bagi pengusaha. Seorang pekerja akan berusaha memaksimalkan pendapatannya. Sebaliknya, seorang majikan/pengusaha akan berusaha meminimalkan biaya produksinya.

Secara umum, dalam perekonomian pasar yang kompetitif, upah ditetapkan melalui efek-efek dari kekuatan-kekuatan pasar yang saling bersinggungan satu sama lain. Kekuatan-kekuatan penawaran dan pemerintahan menetapkan 'tingkat berjalan' (*going rate*) atau tingkat upah

untuk seorang pekerja. Tingkat-tingkat upah pekerja ditetapkan tinggi atau rendah tergantung pada jumlah pekerja yang melamar dan sanggup melakukan sejumlah pekerjaan. Meskipun demikian, dalam sejumlah besar perekonomian, kekuatan-kekuatan pasar tidak dapat beroperasi secara bebas dan semauanya karena adanya ketentuan upah minimum yang diatur undang-undang dan/atau tingkat upah yang spesifik yang secara hukum dapat diberlakukan untuk pekerjaan-pekerjaan dan tingkat-tingkat keterampilan dan pengalaman yang berbeda.

Sebagai rangkuman, upah dapat ditetapkan melalui berbagai cara, termasuk:

- (a) Negosiasi antara pekerja dan pengusaha sebagai:
  - perjanjian individual
  - perjanjian perundingan bersama
- (b) Antara wakil-wakil pekerja dan pengusaha sebagai perjanjian kerja bersama
- (c) intervensi dari/ dimasukkannya pihak ketiga dalam negosiasi dan/ atau penetapan upah berdasarkan:
  - konsiliasi
  - mediasi
  - arbitrase
  - dewan-dewan industri atau organisasi-organisasi lainnya
  - upah minimum nasional yang ditetapkan oleh pemerintah atau pengadilan industrial atau badan lainnya

Intervensi dari pihak ketiga dapat bersifat sukarela, dengan kedua belah pihak sepakat untuk menggunakan pihak ketiga untuk memecahkan masalah mereka, atau bersifat wajib karena diwajibkan oleh ketentuan undang-undang.

D U A  
.....

# NEGOSIASI DAN KETERAMPILAN BERNEGOSIASI

## 1. Prinsip-Prinsip Dasar Negosiasi

### 1.1 Mendefinisikan Negosiasi

Negosiasi dapat didefinisikan:

*“... sebagai suatu upaya yang dilakukan melalui diskusi/ pembicaraan, tindakan persuasif/ bujukan, dan bila perlu kompromi, untuk mencapai perjanjian dengan pihak-pihak lain mengenai suatu isu tertentu atau sejumlah isu.”*

Negosiasi pada intinya adalah suatu proses yang berlangsung seumur hidup. Kita bernegosiasi setiap hari. Kadang-kadang negosiasi dilakukan untuk hal-hal kecil. Kadang-kadang untuk suatu peristiwa besar. Dalam interaksi emosi kita dengan orang lain, kita selalu berada dalam keadaan bernegosiasi tanpa kita sadari.

Ketika masih anak-anak, kita belajar bahwa kita dapat melakukan tawar-menawar dengan orang tua kita untuk mendapatkan perhatian dan kasih sayang. Sejak itu kita terlibat dalam negosiasi-negosiasi yang tak terhitung banyaknya. Kita tawar-menawar dengan guru kita, dengan klien bisnis kita, dengan majikan kita, dengan karyawan kita, dengan pedagang, dan lain-lain.

Beberapa negosiasi terdefiniskan dengan jelas, sementara negosiasi-negosiasi yang lainnya sering kali tidak diperhatikan dan berlangsung begitu saja, misalnya, ketika kita berdiskusi dengan teman untuk mencari tempat

makan.

Negosiasi-negosiasi yang kita bicarakan dalam konteks program ini adalah negosiasi di tempat kerja.

Bidang yang umum yang dapat dilibatkan dalam negosiasi-negosiasi di tempat kerja meliputi:

#### *A. Cara menangani/mengatasi keluhan*

Bila seorang pekerja mempunyai keluhan, manajemen dan pekerja akan membicarakan keluhan tersebut dan pekerja tersebut akan mencoba membujuk manajemen untuk membenarkan tuntutanannya. Supaya terjadi kesepakatan, kompromi mungkin perlu dilakukan.

#### *B. Konseling*

Misalnya bila seorang pekerja bermasalah karena ia sering kali tidak masuk kerja dan manajemen bertemu dengan pekerja itu untuk membicarakan masalah ini dengannya dan mencoba meyakinkan pekerja itu bahwa masalah ini merupakan masalah yang serius dan perlu diselesaikan. Dalam banyak hal, pekerja tersebut mungkin merasa sulit untuk menerima adanya masalah tersebut tetapi setelah meyakinkan pekerja yang bersangkutan untuk mengakui bahwa ia mempunyai masalah, maka dapat diupayakan kesepakatan tentang apa yang sebaiknya dilakukan untuk memecahkannya.

#### *C. Pemecahan masalah secara kelompok*

Dalam suatu situasi di mana sekelompok orang diberi suatu masalah untuk dipecahkan, maka masalah itu akan dibahas dan berbagai cara untuk memecahkan masalah itu akan diusulkan. Orang akan mencoba membujuk orang lain untuk menerima apa yang mereka yakini sebagai solusi atau jalan keluar terbaik untuk masalah tersebut. Kemudian akan terjadi kompromi sebelum akhirnya dicapai kesepakatan mengenai solusi yang mungkin diambil terhadap masalah tersebut.

#### *D. Perundingan bersama*

Negosiasi akan terjadi dalam situasi di mana, misalnya, pekerja meminta upah yang lebih tinggi, hari libur yang lebih panjang, jam kerja mingguan yang lebih pendek, perubahan dalam klasifikasi pekerjaan, dan lain-lain. Manajemen mungkin akan berusaha melakukan perundingan bersama,

misalnya, untuk meningkatkan produktivitas dengan mengupayakan tercapainya kesepakatan mengenai metode kerja, upaya-upaya untuk mengurangi pemborosan, memperkenalkan mesin-mesin baru, dan lain-lain. Pihak yang mengajukan tuntutan hendaknya berunding dengan pihak lainnya dengan mengemukakan titik pandang mereka terhadap isu [tuntutan] tersebut dan mencoba meyakinkan pihak lainnya bahwa titik pandang mereka adalah wajar dalam keadaan seperti itu. Kedua belah pihak mungkin perlu mengupayakan kompromi untuk mencapai kesepakatan.

Berunding adalah proses yang paling sering digunakan dalam hubungan formal antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan. Perundingan dilakukan bila muncul masalah atau tuntutan dan kedua belah pihak masing-masing memilih solusi yang mereka inginkan sendiri, dan sementara proses ini berlangsung:

- Masing-masing pihak menyadari bahwa tidak ada pihak yang akan mendapatkan apa yang diinginkannya kecuali keinginan salah satu pihak dikorbankan;
- Masing-masing pihak berusaha supaya pihak lainnya bersedia mengambil langkah untuk mengubah posisi terlebih dahulu tetapi tidak satu pun dari mereka yang bersedia/ mau bergeming dari posisi masing-masing;
- Masing-masing pihak merasa terdesak oleh tekanan dan konflik di satu sisi, tetapi di sisi lain mereka juga terdesak oleh keinginan dan kesediaan untuk menemukan solusi yang efektif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak;
- Akhirnya masing-masing pihak sadar sendiri bahwa mereka perlu melakukan kompromi untuk menemukan solusi yang dapat dijalankan dan diterima oleh kedua belah pihak.

Beberapa ciri dasar proses perundingan adalah:

- a. tekanan;
- b. langkah yang diambil oleh salah satu pihak untuk mengubah posisi;
- c. kesediaan untuk berbicara ... dan terus berbicara.

Tetapi pembicaraan saja tidaklah cukup untuk menjamin keberhasilan suatu perundingan. Supaya berhasil, perundingan harus disertai dengan tindakan persuasif dan mungkin juga kompromi.

Perundingan yang berhasil didasarkan pada:

- (a) tindakan persuasif (bujukan) untuk mencapai maksud yang

- diinginkan;
- (b) kompromi yang bersifat konstruktif.

## 1.2 Negosiasi yang Efektif

### *A. Tindakan Persuasif (Bujukan) Untuk Mencapai Maksud Yang Diinginkan*

Saat melakukan negosiasi, kita pada intinya berusaha membujuk pihak yang menjadi lawan kita berunding untuk menyetujui atau menyepakati apa yang menjadi titik pandang, keinginan dan kepentingan kita. Begitu pula sebaliknya, pihak yang menjadi lawan kita berunding berusaha mempengaruhi kita supaya kita mau menerima titik pandang mereka. Tentunya masing-masing pihak mempunyai beberapa kepentingan yang tidak sepenting kepentingan mereka yang lain. Anda juga harus menyadari bahwa pihak yang menjadi lawan Anda berunding mempunyai kepentingan-kepentingan tertentu yang merupakan kepentingan utama mereka [yang tidak dapat diganggu gugat] dan juga kepentingan-kepentingan lain yang tidak utama sehingga lebih memungkinkan untuk digunakan sebagai landasan dalam usaha mencapai suatu kompromi.

- Adalah penting untuk disadari bahwa tindakan persuasif (membujuk pihak lain untuk sepakat dengan titik pandang yang kita ajukan) merupakan suatu proses yang terus berlangsung di mana berbagai elemen dalam posisi masing-masing pihak dibicarakan. Ketika hal ini berlangsung, persepsi-persepsi dan harapan-harapan yang berkaitan dengan hasil akhirnya akan terpengaruh; beberapa dari persepsi dan harapan tersebut akan ditekankan atau dititikberatkan sementara yang lainnya harus dibuang dan sisanya akan tetap bertahan;
- Pada tahap ini, segi-segi utama kepentingan yang menggarisbawahi argumen mendasar dari setiap isu yang dibicarakan mulai dapat dikenali. Salah satu aspek yang ditonjolkan dalam melakukan negosiasi adalah menekankan betapa pentingnya tuntutan Anda serta mengecilkan apa yang menjadi kepentingan pihak lawan berunding Anda. Karena itu, yang penting dalam hal ini adalah bahwa Anda harus berusaha membujuk/meyakinkan pihak lawan berunding Anda untuk menyepakati validitas (keabsahan) dari apa yang menjadi kepentingan atau tuntutan utama Anda;

- Semakin banyak kesepakatan yang berhasil Anda dapatkan dalam tuntutan-tuntutan yang menjadi kepentingan utama Anda, semakin kuat pula posisi yang Anda miliki dalam melakukan negosiasi. Setelah pihak lainnya bersedia menerima prinsip-prinsip mendasar yang sedang Anda negosiasikan, maka upaya yang Anda lakukan untuk mencapai kesepakatan tentang rincian dari tuntutan Anda akan menjadi jauh lebih mudah. Begitu kesepakatan tentang apa yang menjadi kepentingan utama Anda tercapai, maka membuat kompromi untuk mencapai kesepakatan tentang hal-hal lain yang menjadi kepentingan Anda akan jauh lebih mudah.

#### *B. Kompromi yang Bersifat Membangun (Konstruktif)*

Pembicaraan-pembicaraan yang dilakukan dan upaya persuasif (upaya untuk membujuk pihak lain untuk menerima apa yang disampaikan) mungkin akan berhasil meyakinkan lawan berunding Anda untuk menyepakati titik pandang atau argumen yang Anda kemukakan, tetapi hal ini biasanya tidak akan menghasilkan tercapainya kesepakatan tentang semua pokok persoalan atau semua argumen yang dirundingkan. Hal ini terutama dijumpai dalam situasi perundingan bersama. Pada umumnya, kesepakatan penuh tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kompromi.

- supaya negosiasi yang dilakukan berhasil mencapai penyelesaian dari pokok-pokok persoalan yang disengketakan, kedua belah pihak perlu bersedia untuk saling ‘memberi dan menerima’ titik pandang/ argumen masing-masing;
- Tentunya ada saat-saat di mana tidak ada kompromi yang dapat dilakukan karena berbagai alasan – misalnya, bila hal tersebut menyebabkan suatu prinsip mendasar dipertaruhkan atau bila terdapat alasan ekonomi dan keuangan yang sangat mendesak atau darurat sifatnya. Perusahaan yang berada dalam kesulitan keuangan yang parah dapat menolak tuntutan kenaikan upah yang diajukan para pekerjanya karena bila tuntutan tersebut dipenuhi, maka perusahaan harus ditutup dan itulah sebabnya mengapa perusahaan menolak tuntutan itu dan juga menolak melakukan kompromi apapun mengenai hal ini.
- Dalam keadaan-keadaan seperti itu, negosiasi akan berjalan di seputar upaya Anda untuk meyakinkan pihak lawan berunding Anda bahwa dalam segala keadaan, posisi yang Anda ambil adalah wajar dan

masuk akal.

Tetapi, aturan umumnya adalah bahwa kompromi harus dilakukan oleh semua pihak yang melakukan negosiasi.

### *C. Menegosiasikan Perjanjian*

Sebagian besar negosiasi dilakukan melalui sejumlah tahap yang dengan jelas dapat diidentifikasi atau dikenali setelah kedua belah pihak membuat pernyataan-pernyataan yang menjelaskan posisi masing-masing:

#### Tahap 1:

##### *Saling Menggali dan Mempelajari Posisi Masing-Masing*

Pada tahap ini, kedua belah pihak yang berunding berusaha mengidentifikasi atau mengenali posisi masing-masing sehubungan dengan masalah-masalah atau pokok-pokok yang dipersoalkan dan juga berusaha mengetahui sampai sejauh mana mereka menggeluti masalah-masalah tersebut.

#### Tahap 2:

##### *Mengagendakan Apa yang Diharapkan oleh Masing-Masing Pihak dari Meja Perundingan*

Masing-masing pihak yang berunding berupaya mengajak pihak lainnya untuk menegosiasikan apa yang menjadi komitmen/tuntutan utama mereka masing-masing.

#### Tahap 3:

##### *Mengambil Langkah untuk Mengubah Posisi dan Upaya untuk Mencapai Titik Temu*

Salah satu pihak dapat memasuki tahap ini bila pihak tersebut menyadari bahwa ia telah mencapai kesepakatan sebanyak yang mungkin dapat dicapainya untuk mewujudkan apa yang menjadi kepentingan/ tuntutan utamanya. Masing-masing pihak akan berusaha mengidentifikasi poin-poin perundingan yang potensial untuk menghasilkan kesepakatan dan perubahan sikap/ posisi dari pihak lawan berunding. Begitu poin-poin ini teridentifikasi, akan dilakukan pembicaraan lebih lanjut dan dalam pembicaraan lebih lanjut tersebut akan dilontarkan usulan-usulan untuk dipertimbangkan dan proposal-proposal untuk dirumuskan.

#### Tahap 4:

##### Menyimpulkan Perundingan dengan Memberikan Tawaran Final

Akhirnya bila salah satu pihak merasa telah memperoleh kesepakatan mengenai suatu isu tertentu sebanyak yang mungkin dapat diperolehnya serta merasa bahwa kesepakatan tersebut dapat diterimanya, maka pihak tersebut berada dalam posisi untuk memberikan suatu tawaran final. Tetapi, dalam hal ini yang penting untuk diperhatikan adalah, bahwa ketika Anda mengajukan suatu tawaran final, Anda harus mempunyai kepastian yang jelas bahwa pihak lawan berunding Anda akan cenderung bersedia menerima tawaran tersebut. Hendaknya dijelaskan bahwa tawaran final harus dikonfirmasi secara tertulis oleh organisasi [artinya dituangkan secara resmi dalam suatu pernyataan tertulis]. Akhirnya, konsekuensi yang akan timbul bila proposal final ditolak hendaknya benar-benar dimengerti oleh masing-masing pihak.

##### Kesepakatan – Tahap Final

Setelah kesepakatan tercapai, manajemen harus menindaklanjutinya dengan merangkum, melakukan finalisasi, mengkonfirmasi dan mengimplementasikan kesepakatan tersebut. Hal ini hendaknya dilakukan dengan menuangkan kesepakatan tersebut dalam bentuk perjanjian tertulis.

Rangkuman ini hendaknya disepakati oleh semua pihak yang berkepentingan. Masing-masing pihak hendaknya memberikan komitmen untuk sepenuhnya mengimplementasikan syarat-syarat perjanjian yang telah disepakati. Susunan kata dan kalimat yang dituangkan dalam perjanjian tersebut hendaknya dibuat sejelas mungkin untuk menghindari salah penafsiran dan perselisihan di kemudian hari. Setelah itu hendaknya ditetapkan dan disepakati jadwal untuk mengimplementasikan atau melaksanakan berbagai aspek perjanjian tersebut dengan menyebutkan tanggal-tanggalnya secara jelas dan lengkap.

- [Penetapan] tanggal-tanggal tersebut hendaknya dapat diterima akal sehat dan dapat dipenuhi;
- pembayaran, bila ada, hendaknya tidak dilakukan sebelum perjanjian tersebut diimplementasikan;
- perjanjian tersebut hendaknya dikonfirmasi secara tertulis oleh kedua belah pihak dan hendaknya tidak diimplementasikan sebelum

diterimanya pemberitahuan resmi bahwa perjanjian tersebut diterima.

Misalnya: langkah-langkah yang diambil dalam suatu perjanjian yang dinegosiasikan dapat dimulai dari posisi berikut ini:

a. Manajemen mengusulkan perubahan-perubahan yang antara lain meliputi:

- praktik-praktik kerja baru [maksudnya, pekerja harus mengikuti pola kerja baru yang akan diterapkan oleh perusahaan];
- kesepakatan untuk mengoperasikan mesin-mesin baru bila mesin-mesin tersebut diperkenalkan [maksudnya, pekerja harus sepakat untuk mengoperasikan mesin-mesin baru yang akan dibeli oleh perusahaan];
- tuntutan supaya pekerja bersedia bersikap fleksibel sepenuhnya di bidang-bidang yang relevan dengan bidang tugas masing-masing [maksudnya, pekerja harus bersedia mengerjakan tugas-tugas lain di luar tugas yang selama ini dikerjakannya asalkan tugas tersebut masih relevan dengan bidang kerjanya.]

b. Serikat pekerja, dalam menanggapi usulan perubahan yang diajukan pihak manajemen, menegaskan posisi awal mereka dengan menyatakan bahwa pada dasarnya, mereka meminta:

- kenaikan upah pokok;
- jam kerja yang lebih pendek;
- kenaikan premi *shift* sebagai kompensasi dari keharusan untuk bekerja di luar jam kerja normal di mana orang pada umumnya beristirahat;
- diperkenalkannya skema bonus

(i) Pada saat dilakukan pertemuan, masing-masing pihak akan mencoba mengidentifikasi bagaimana pihak yang lain dapat membenarkan tuntutan-tuntutannya:

- Pengusaha, misalnya, mungkin akan memberikan argumentasi bahwa praktik-praktik kerja baru mutlak perlu bagi kelangsungan usaha dan karena itu pekerja harus mau memahami dan menerimanya. Sikap fleksibel dalam bekerja sekarang sudah merupakan hal yang lumrah dan pekerja harus mau menerima diperkenalkannya mesin-mesin baru demi masa depan perusahaan.
- Sebaliknya, serikat pekerja mungkin akan meminta kenaikan upah pokok dengan memberikan argumentasi bahwa dengan

diterapkannya praktik-praktik kerja baru dan fleksibilitas kerja mereka akan memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi peningkatan laba perusahaan; mesin-mesin baru juga akan meningkatkan produktivitas dan dengan adanya tambahan mesin-mesin baru itu, semua pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih cepat sehingga jam kerja mingguan dapat diperpendek.

- Serikat pekerja juga dapat memberikan argumentasi bahwa kenaikan premi kerja shift dapat dibenarkan karena kesulitan-kesulitan yang akan dihadapi pekerja dalam bekerja pada shift-shift tertentu ketika harus mengoperasikan mesin-mesin baru. Diperkenalkannya skema bonus juga dapat dibenarkan sebagai kompensasi bagi pekerja karena beban kerja yang ada menjadi lebih besar daripada sebelumnya sebagai akibat dari meningkatnya kegiatan dan kesibukan usaha akibat diperkenalkannya mesin-mesin baru, fleksibilitas kerja dan perubahan dalam praktik kerja.
- (ii) Setelah kedua belah pihak memberikan pernyataan pembukaan, masing-masing pihak akan berusaha mengajak pihak yang lainnya untuk menegosiasikan apa yang menjadi kepentingan/ tuntutan utama mereka. Masing-masing pihak akan mencoba mengajak pihak lainnya untuk mau menerima tuntutan-tuntutannya dengan berusaha menyakinkan bahwa tuntutan-tuntutan tersebut adalah wajar sesuai dengan tuntutan keadaan. Tetapi pada tahap ini tidak ada pihak yang bersedia mengalah atau mau menerima penjelasan yang diberikan pihak lainnya.
- (iii) Begitu salah satu pihak merasa telah mendapatkan kesepakatan sebanyak yang mungkin didapatkannya mengenai apa yang dirasakannya sebagai kepentingan-kepentingan utamanya, maka beberapa kompromi dapat dilakukan terhadap kepentingan/ tuntutan-tuntutannya yang lain.

Dalam contoh ini:

- yang menjadi kepentingan/tuntutan utama pengusaha mungkin adalah diperkenalkannya praktik kerja baru: hal ini tidak dapat tidak harus dipenuhi dan tidak dapat disingkirkan dari perundingan;
- sebaliknya, yang menjadi kepentingan utama serikat pekerja mungkin adalah kenaikan upah pokok;
- Isu-isu lainnya seperti mesin-mesin baru, fleksibilitas kerja, jam kerja yang lebih pendek, kenaikan premi shift dan

diperkenalkannya skema bonus semuanya merupakan isu yang dapat dikompromikan demi tercapainya kesepakatan. Misalnya, pengusaha dapat menyetujui diperkenalkannya skema bonus sebagai kompensasi dari meningkatnya fleksibilitas kerja karyawan bila fleksibilitas kerja yang diberlakukan terbukti meningkatkan keuntungan setelah berlalunya jangka waktu yang disepakati untuk mengukur ada tidaknya kenaikan laba berdasarkan ukuran-ukuran/ kriteria produktivitas yang telah disepakati sebelumnya.

- (iv) Ketika manajemen merasa berada dalam posisi untuk memberikan tawaran final kepada serikat pekerja, manajemen harus yakin bahwa serikat pekerja akan merekomendasikan tawaran itu untuk diterima. Manajemen dapat menawarkan suatu persentase kenaikan dalam upah pokok sebagai kompensasi atas diberlakukannya praktik kerja baru. Tetapi pada saat memberikan tawaran seperti itu, manajemen harus memastikan bahwa tawaran itu berpeluang untuk diterima oleh pihak lawan berunding, atau dengan kata lain, serikat pekerja akan secara serius mengupayakan supaya tawaran itu dapat diterima oleh para anggotanya.
- (v) Dengan asumsi bahwa pihak serikat pekerja akan mengusulkan kepada para anggotanya untuk menerima tawaran yang diajukan pengusaha, maka langkah selanjutnya yang perlu ditempuh manajemen adalah menuangkan semua yang telah disepakati dalam suatu pernyataan secara tertulis. Manajemen harus merinci apa saja praktik kerja baru yang telah disepakati dan berapa jumlah kenaikan upah yang sesungguhnya akan diberikan. Manajemen juga harus menjelaskan dalam perjanjian tersebut bahwa kenaikan upah pokok tidak akan diberlakukan sebelum praktik kerja baru tersebut dijalankan. Perjanjian ini hendaknya dikonfirmasi secara tertulis oleh kedua belah pihak sebelum dilaksanakan.

#### *D. Ritual Negosiasi*

Negosiasi melibatkan lebih daripada apa yang berlangsung di meja perundingan. Banyak dari isu-isu yang dirundingkan sebenarnya telah diputuskan sebelum negosiasi berlangsung. Sering kali, kegiatan-kegiatan yang berlangsung di meja perundingan tak lebih dari sekedar 'pertunjukan' yang diperagakan bagi kepentingan pihak lain.

- Yang dimaksud dengan ritual adalah langkah-langkah prosedural,

yang dirasakan oleh masing-masing pihak sebagai langkah-langkah yang wajib dilaksanakan sekalipun mereka sepenuhnya menyadari bahwa langkah-langkah tersebut praktis hampir menyerupai suatu 'pertunjukan' (*show*) dan bahwa pihak yang lain tidak dibodohi. Salah satu contoh umum ritual negosiasi adalah situasi tawar-menawar sewaktu serikat pekerja memperjuangkan kenaikan upah. Pada awalnya serikat pekerja berusaha mendapatkan kenaikan upah yang lebih besar daripada kenaikan upah yang akhirnya bersedia diterimanya [rentang atau batas pengaruh dari tuntutan yang diajukan]; sebaliknya, pengusaha pada awalnya berusaha menawarkan dengan memberikan kenaikan upah yang jauh lebih kecil daripada yang akhirnya bersedia diberikannya:

- Serikat pekerja dapat meminta kenaikan upah sebesar 8% tetapi akhirnya bersedia menerima kenaikan upah sebesar 5%.
- Pengusaha mungkin hanya menawarkan kenaikan upah sebesar 3% pada beberapa tahap negosiasi meskipun pada akhirnya bersedia menawarkan kenaikan upah sebesar 5%. Tetapi, pada umumnya pengusaha baru akan menawarkan kenaikan upah sebesar 3% hanya bila serikat pekerja bersedia mengurangi tuntutan awalnya sebesar 8%.
- Setelah itu, serikat pekerja mungkin akan menurunkanuntutannya dari 8% menjadi 6%, dan pengusaha kemudian akan menanggapi dengan menawarkan kenaikan upah sebesar 3% supaya negosiasi terus berlangsung dan supaya serikat pekerja tidak menghentikan negosiasi dan melakukan aksi industrial.
- Sekarang perbedaan antara kenaikan upah yang dituntut oleh serikat pekerja dan yang ditawarkan oleh pengusaha hanyalah 3%.
- Kedua belah pihak akan terus melanjutkan perundingan atau negosiasi untuk membenarkan posisi masing-masing.
- Dengan berjalannya waktu, lama kelamaan masing-masing pihak akan secara bertahap bergerak maju saling mendekati posisi masing-masing hingga tercapainya titik temu yang berkisar antara 4,5%-5%.
  - Keunggulan yang dimiliki ritual dalam situasi seperti itu adalah bahwa ritual tersebut memfasilitasi bertemunya para pihak. Suatu negosiasi adalah suatu situasi di mana pihak-pihak yang bernegosiasi tidak mengetahui posisi riil atau harga mati

masing-masing ketika mereka memulai perundingan. Ketika mereka saling menjelaskan posisi masing-masing dan berusaha supaya pihak lawan berunding mau memahami dan menerima argumentasi yang diberikan, barulah mereka mulai menyadari posisi sesungguhnya dari masing-masing pihak.

- Ritual dapat membantu memfasilitasi [mempermudah] tercapainya kesepakatan. Pihak-pihak yang melakukan negosiasi perlu mengetahui dan memahami tradisi dan ritual karena kegagalan untuk mengikuti tradisi dan ritual dapat menyebabkan kekuatiran, ketakutan dan kakunya posisi yang diambil sehingga menghalangi keberhasilan perundingan dan meningkatkan kemungkinan pecahnya konflik terbuka.

Misalnya:

- Bila seorang pengusaha tidak memahami bahwa serikat pekerja pada awalnya meminta kenaikan upah yang lebih tinggi daripada yang akhirnya bersedia diterimanya, maka pengusaha itu mungkin akan langsung menolak untuk melanjutkan perundingan dan perundingan tersebut akan dengan cepat menjadi berantakan tanpa adanya jalan keluar yang jelas.
- Sebaliknya, bila serikat pekerja tidak memahami bahwa pengusaha akan memberikan tawaran yang lebih kecil daripada yang akhirnya bersedia diberikannya, maka negosiasi juga akan gagal, serikat pekerja akan menolak tawaran pengusaha secara mentah-mentah dan langsung mengancam akan melakukan pemogokan.

Salah satu dari kedua situasi yang dijelaskan di atas dapat merusak hubungan kedua belah pihak dan karena itu ritual perlu disepakati dan diikuti bilamana mungkin.

- Namun, manajemen hendaknya tidak merasa dirinya terjebak untuk mengikuti ritual negosiasi dalam semua perkara. Misalnya, bila perusahaan sedang berada dalam kesulitan keuangan yang parah, maka pengusaha kemungkinan besar tidak akan memberikan tawaran sama sekali ketika serikat pekerja mengajukan tuntutan kenaikan upah. Dalam kondisi seperti ini, pengusaha akan terus mempertahankan posisinya dan sama sekali tidak akan bergeming sedikit pun dari posisi ini pada tahap atau titik manapun ketika berlangsungnya negosiasi. Mengaku

kesulitan keuangan tetapi kemudian berubah posisi, tanpa adanya cara lain untuk mencapai kesepakatan, juga akan menciptakan masalah dalam negosiasi-negosiasi di masa yang akan datang. Akibatnya, dalam negosiasi di kemudian hari, setiap kali pengusaha menyebutkan kendala keuangan sebagai alasan untuk tidak memberikan kenaikan upah, serikat pekerja akan ingat bahwa ini hanyalah posisi awal yang diambil pengusaha dan bukan merupakan kepentingan utama perusahaan. Kredibilitas sangatlah penting!

- Namun, manajemen hendaknya tidak merasa terikat untuk menangani persoalan secara ketat sesuai dengan kebiasaan dan praktik yang berlaku. Bila sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan utama tidak dapat dicapai melalui cara-cara biasa, atau bila penggunaan prosedur atau ritual justru akan membatasi atau memperlambat proses pengambilan keputusan, maka manajemen harus berani mencoba metode baru yang tidak konvensional.

#### *E. Perundingan Posisional*

Jangan mencampurkan perilaku ritual dengan perundingan posisional. Dalam perundingan posisional, masing-masing pihak menciptakan posisi ekstrem (yang sering kali tidak dapat dipertahankan): begitu posisi ini dinyatakan, mereka akan terpaksa membenarkannya, bila mereka dapat, dan dengan keras kepala terus mempertahankan posisi ini tanpa mau mengungkapkan maksud mereka yang sebenarnya. Sebaliknya, dalam ritual negosiasi, masing-masing pihak mengambil posisi dan dari posisi itulah masing-masing pihak menangkap terjadinya pergeseran posisi masing-masing menuju suatu titik temu (kesepakatan). Misalnya:

Dalam situasi terjadinya pemutusan hubungan kerja di mana ketentuan PHK yang berlaku untuk uang pesangon adalah sebesar upah empat minggu per tahun masa kerja untuk masa kerja maksimum 10 tahun, maka:

- Bila serikat pekerja menuntut uang pesangon sebesar upah lima minggu per tahun masa kerja tanpa batas atas jumlah tahun masa kerja, maka posisi ini dapat dianggap sebagai bagian dari ritual negosiasi normal.
- Bila manajemen mengambil posisi awal dengan menetapkan uang pesangon sebesar upah setengah minggu per tahun masa kerja hingga

masa kerja maksimum 5 tahun untuk setiap karyawan yang di-PHK, maka posisi yang diambil manajemen ini dapat dipandang sebagai posisi yang sangat ekstrim dan hal ini akan menempatkan manajemen dalam posisi untuk mencoba membenarkan posisi ini.

- Serikat pekerja kemungkinan akan menolak untuk mengubah posisi mereka (menurunkan tuntutan) karena mereka merasa bahwa mereka mempunyai ruang gerak yang amat sempit untuk negosiasi dan karena itu mengambil sikap menunggu pihak manajemen untuk terlebih dahulu mengubah posisinya.

Kelemahan-kelemahan perundingan posisional adalah:

- Hilangnya kepercayaan dan efek negatif terhadap hubungan yang selama ini telah terjalin. Serikat pekerja akan merasa curiga mengapa manajemen mengambil posisi seperti ini; hal ini akan memberikan efek negatif terhadap hubungan antara manajemen dengan serikat pekerja dan dalam negosiasi-negosiasi di masa akan datang, serikat pekerja akan menjadi sangat enggan untuk melakukan negosiasi secara serius
- Semakin ekstrim posisi pembukaan yang diambil dan semakin sedikit konsesi [kelonggaran untuk mengakomodasi kepentingan/ keinginan pihak lain] yang diberikan akan membuat semakin banyaknya waktu dan usaha yang diperlukan untuk mengetahui mungkin tidaknya tercapai suatu kesepakatan;
- Sejumlah besar keputusan yang bersifat individual diperlukan ketika masing-masing perunding memutuskan apa yang akan ditawarkan, apa yang akan ditolak, dan seberapa besar konsensi yang akan diberikan; tahap ini akan ditandai dengan banyaknya jeda dalam pertemuan-pertemuan yang dilakukan, dan pertemuan akan menghabiskan waktu lebih lama dan alot dan mungkin akan berlangsung selama lebih dari beberapa hari.
- Bila setiap keputusan yang diambil menyebabkan pihak lainnya harus mengalah sehingga menimbulkan tekanan untuk kembali mengalah, perunding tidak mempunyai banyak insentif untuk bergerak cepat; dalam contoh di atas serikat pekerja tidak akan memberikan konsesi apapun sampai manajemen mengambil langkah yang realistis untuk mengubah posisinya. Hal ini menempatkan manajemen dalam posisi untuk memberikan konsensi tanpa mendapatkan kompensasi apapun selama berlangsungnya negosiasi.

- Selanjutnya, taktik untuk mengulur-ulur waktu dan saling mengancam menjadi hal yang biasa;
- Apabila negosiasi gagal pada tahap di mana manajemen mengambil posisi yang ekstrem, maka pekerja dapat menyimpulkan hal itu sebagai pertanda untuk melakukan aksi industrial untuk memaksa manajemen mengambil posisi yang masuk akal.

Ini semua meningkatkan waktu dan biaya untuk mencapai kesepakatan dan juga risiko tidak adanya kesepakatan yang dicapai. Perundingan menjadi ajang pertempuran kemauan, dan tugas mencari solusi yang dapat diterima menjadi suatu peperangan, yang sering kali mengakibatkan munculnya kemarahan dan kebencian.

Keberhasilan itu penting tetapi mempertahankan hubungan yang langgeng di antara kedua belah pihak juga tidak kalah pentingnya:

- Bila Anda bermain keras, Anda dapat mencapai hasil yang memuaskan Anda dalam jangka pendek, tetapi hal tersebut akan mengancam hubungan jangka menengah hingga jangka panjang.
- Bila Anda bermain lunak, Anda berisiko menegosiasikan kesepakatan yang buruk.

Alternatif yang hendaknya diusahakan untuk diwujudkan:

- Jangan mencampuradukkan orang dengan masalah; keluarkan emosi dan ego dari proses perundingan dan usahakan supaya masalah yang dirundingkan menjadi masalah setiap orang untuk dipecahkan bersama-sama. Selama negosiasi berlangsung, emosi harus dikendalikan. Manajemen hendaknya berhati-hati dalam memberikan komentar atau tanggapan bahwa hilangnya pekerjaan diakibatkan oleh sikap pekerja terhadap pekerjaan mereka. Misalnya, memberikan komentar bahwa tingkat absensi (tidak masuk kerja) di kalangan pekerja sangat tinggi, produktivitas sangat rendah, aksi industrial merupakan hal yang lumrah, dan lain-lain. Terlalu menekankan kesalahan dapat memicu tanggapan yang bersifat agresif dari wakil-wakil serikat pekerja yang mungkin akan menuduh manajemen tidak mampu memimpin. Pernyataan-pernyataan seperti ini akan mempersulit kedua belah pihak untuk mencapai kata sepakat.
- Para juru runding hendaknya berkonsentrasi pada apa yang menjadi kepentingan bersama: posisi negosiasi dalam pengertian tradisional sering kali mengaburkan apa yang sesungguhnya Anda inginkan; posisi masing-masing pihak tentu saja akan berbeda; tetapi, proses

negosiasi akan berlangsung lebih mulus bila poin-poin tempat dijumpainya titik temu dapat diketahui/ diidentifikasi.

Misalnya

Dalam contoh PHK yang diberikan di atas, kedua belah pihak tentunya berkepentingan supaya perusahaan dapat terus berjalan; sayangnya, untuk mencapai hal ini, PHK mungkin diperlukan. Tetapi bila kedua belah pihak hanya berfokus pada syarat-syarat PHK, maka kesepakatan akan lebih sulit tercapai.

- Bilamana mungkin, fokuskan pada kepentingan, bukan posisi; ciptakan berbagai kemungkinan penyelesaian masalah, yang dapat membantu menghindari kompromi ketika berada dalam tekanan pada saat negosiasi yang sesungguhnya berlangsung. Dengan menciptakan sejumlah solusi, Anda memberitahu lawan berunding Anda bahwa Anda benar-benar serius mengusahakan tercapainya suatu penyelesaian yang realistis; hal ini juga membuat tuntutan Anda menjadi lebih meyakinkan dan dapat diterima oleh lawan berunding Anda.

Misalnya

Dalam situasi di mana buruh yang tersedia lebih banyak daripada pekerjaan yang ada, manajemen dapat:

- memberikan jam kerja yang lebih pendek dan upah secara pro rata [dihitung menurut tingkat upah tetap];
- memberikan kepada setiap karyawan cuti tak dibayar selama seminggu secara bergantian
- memberikan jaminan kepada pekerja yang diputuskan hubungan kerjanya untuk dipekerjakan kembali, baik secara permanen maupun secara temporer, bila pekerja yang bersangkutan melamar kembali ketika kondisi perusahaan sudah membaik

Usulan-usulan seperti ini dapat membuat syarat-syarat PHK yang ditawarkan manajemen, yang kurang dari yang ditetapkan menurut ketentuan PHK yang berlaku di sektor usaha yang bersangkutan, lebih dapat diterima oleh para pekerja yang terkena PHK tersebut.

- Apabila kepentingan perusahaan untuk melakukan PHK langsung ditentang secara mentah-mentah, pendekatan garis keras dapat diambil untuk memperoleh hasil yang diharapkan; cara ini mungkin perlu dilakukan bila masalahnya serius dan PHK memang mutlak perlu dilakukan. Dalam situasi seperti ini, sikap fleksibel masih tetap penting untuk dipertahankan, terutama

dalam menangani masalah-masalah sampingan, misalnya dalam menyepakati tanggal mulai diberlakukannya PHK atau dengan memberikan pembayaran sekali sekaligus untuk memastikan terlaksananya kesepakatan tersebut;

- n Pendekatan-pendekatan negosiasi tidak boleh menghalangi manajemen untuk melakukan apa yang perlu dilakukan guna memastikan bahwa perusahaan dapat terus bertahan dengan tetap dapat menghasilkan laba. Pada akhirnya, manajemen harus melakukan apa yang perlu untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dan mengambil sikap tegas bila hal tersebut mutlak perlu dan tepat dilakukan. Sewaktu melakukan negosiasi, manajemen jangan sekali-kali menunjukkan kelemahannya atau ketidakmampuannya dalam mengambil keputusan. Manajemen jangan sampai mengambil pendekatan yang menyiratkan ketidaktahuannya terhadap apa yang perlu dilakukan dalam suatu situasi. Manajemen harus selalu tahu ke mana arah yang akan ditempuhnya sewaktu negosiasi berlangsung dan hal ini harus dikomunikasikan ke pihak lawan berunding. Batas atau perbedaan antara pendekatan konsultatif yang layak dan persepsi bahwa manajemen lemah dan tidak mampu mengambil keputusan sering kali amat tipis. Persepsi seperti ini mutlak harus dihindari.
- Ajak pihak lawan berunding untuk ikut ambil bagian atau memberikan andil dalam proses perundingan; karyawan sering kali dapat menggunakan dengan baik pengetahuan dan pengalaman lokal yang dimilikinya serta menerapkannya dalam banyak cara untuk mendatangkan hasil yang bermanfaat, termasuk misalnya dalam hal modifikasi dan desain pabrik, atau dalam merancang ulang proses pelayanan pelanggan, dan lain-lain. Begitu pula halnya, dalam negosiasi, karyawan mempunyai kecenderungan untuk mengikuti solusi yang ditawarkan apabila mereka diajak memberikan kontribusi untuk ikut menemukan solusi yang akan ditawarkan. Solusi yang terbentuk dari hasil kontribusi yang diberikan oleh suatu pihak kemungkinan besar pelaksanaannya akan mendapatkan komitmen dari pihak tersebut. Hal ini benar, baik bagi pekerja maupun bagi manajemen. Juru runding pengusaha akan melakukan negosiasi bagi kepentingan manajer yang nantinya harus melaksanakan kesepakatan yang diperoleh dari hasil perundingan. Semakin banyak manajer yang

dilibatkan dan berkontribusi pengetahuan dan pengalaman mereka dalam negosiasi, semakin berkomitmen pula mereka dalam memastikan bahwa kesepakatan yang dihasilkan dilaksanakan sebagaimana seharusnya.

- Setiap saat berusaha untuk menerapkan standar-standar obyektif. Pihak ketiga seperti pengadilan industrial dapat menetapkan standar-standar yang secara umum diterima dan standar-standar ini dapat dikutip dan kutipannya diberikan kepada pihak lawan berunding sewaktu perundingan dilakukan. Jangan lupa untuk terus mengikuti perkembangan keputusan-keputusan pengadilan dan pengadilan industrial yang terkait dengan undang-undang tenaga kerja, yang siapa tahu dapat diterapkan pada situasi yang sedang Anda negosiasikan.

#### *F. Prosedur yang Harus Diikuti Bila Perundingan Gagal*

Anda hendaknya mempertimbangkan prosedur-prosedur yang harus diikuti apabila Anda gagal mencapai kesepakatan. Misalnya:

- Apakah para pihak yang berunding diwajibkan untuk menyerahkan masalah mereka kepada pihak ketiga?
- Apakah pihak ketiga membuat keputusan mengikat atau rekomendasi yang bebas untuk diterima atau ditolak oleh masing-masing pihak?
- Bagaimana sikap karyawan dalam memutuskan apakah akan menerima atau menolak rekomendasi yang diberikan oleh pihak ketiga? Misalnya – dengan melakukan pemungutan suara secara rahasia, dengan mengangkat tangan sewaktu pertemuan berlangsung, dengan melakukan pemungutan suara oleh mereka yang secara langsung terlibat dalam perselisihan tersebut; atau dengan pemungutan suara yang melibatkan seluruh karyawan di suatu perusahaan, dan lain-lain

#### *G. Hubungan dengan Lawan Berunding*

Ingat, Anda mungkin akan mempunyai hubungan jangka panjang dengan pihak yang menjadi lawan Anda berunding dan karena itu, penting bagi Anda:

- untuk mematuhi perjanjian. Kalau tidak, Anda memikul risiko mendapatkan pembalasan di kemudian hari, yang dilakukan dengan mengingkari perjanjian yang telah disepakati. Bila Anda berada dalam

situasi yang tidak memungkinkan Anda untuk mematuhi sesuatu yang telah disepakati dengan pihak lain, Anda harus menemui pihak lain tersebut dan menjelaskan mengapa Anda tidak sanggup mematuhi kesepakatan yang telah dibuat dengan membicarakan kesulitan-kesulitan yang Anda alami. Mungkin dapat dinegosiasikan suatu perubahan terhadap kesepakatan atau perjanjian tersebut. Manfaat dari pendekatan ini adalah bahwa Anda menghindari rusaknya hubungan dengan pihak lain. Hal ini juga memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk mengusulkan alternatif-alternatif untuk memecahkan masalah yang timbul.

- Jangan ijinikan tipu muslihat dilakukan terhadap susunan terakhir kata/kalimat yang digunakan untuk merumuskan suatu perjanjian karena hal ini akan merusak kepercayaan di antara para pihak. Pastikan bahwa susunan kata dan kalimat perjanjian dirumuskan dengan jelas. Jangan ada hal-hal yang sengaja dibuat tidak jelas. Meskipun kadang-kadang dapat timbul perselisihan mengenai pemahaman suatu kata atau frasa (kelompok kata), Anda hendaknya berupaya meminimalkan perselisihan jenis ini sedapat mungkin.
- Jangan singkapkan informasi yang diberikan secara rahasia atau secara informal oleh seseorang dari pihak lain dalam pertemuan resmi karena hal itu dapat merusak hubungan di antara para pihak. Kadang-kadang pertemuan informal dengan seorang wakil dari pihak lain dapat memberikan manfaat sebab dalam pertemuan informal, orang biasanya menjadi lebih terbuka dan jujur. Apabila Anda mengungkapkan informasi yang Anda dapatkan dari pertemuan-pertemuan seperti ini, pihak yang lain tidak akan bersedia melakukan pertemuan informal seperti itu lagi dan Anda kehilangan forum yang sangat bermanfaat untuk saling bertukar pikiran.
- Jangan menyesatkan pihak lain karena hal itu akan merusak hubungan dan membuat hubungan selanjutnya menjadi sulit atau tidak mungkin dilakukan.

#### *H. Komunikasi*

Komunikasi adalah berbagi informasi dan pemahaman secara dua arah. Hal ini dapat membantu mempertemukan harapan-harapan kedua belah pihak.

Misalnya

Suatu perusahaan dapat memberikan informasi secara teratur mengenai

kinerjanya kepada para karyawannya dan memperbolehkan pekerja bertanya kepada manajemen mengenai alasan baik buruknya kinerja dan apa yang diharapkan untuk masa yang akan datang. Hal ini akan mempengaruhi harapan dan kepercayaan orang tentang apa yang dapat dicapai melalui negosiasi.

Kunci untuk mencapai kesepakatan adalah dengan meminimalkan perbedaan/kesenjangan di antara para pihak sebelum mereka memulai negosiasi.

- Perilaku orang didasarkan pada harapan-harapan dan kepercayaan-kepercayaan mereka. Kemungkinan tercapainya kompromi dan kesepakatan secara langsung terkait dengan harapan-harapan yang dimiliki.
- Upaya berbagi informasi dan pemahaman secara dua arah akan membantu mempertemukan harapan-harapan dari kedua belah pihak sehingga proses negosiasi menjadi lebih mudah.
- Proses komunikasi ini, supaya dapat dipercaya, hendaknya berlangsung setiap saat. Perlu diingat bahwa perusahaan hendaknya tidak mengungkapkan informasi hanya pada saat dilanda kesulitan.
- Lebih mudah mempengaruhi orang sebelum proses negosiasi dimulai daripada sewaktu negosiasi berlangsung.

### *I. Harapan-Harapan*

Posisi dan sikap yang diambil dalam perundingan sangat ditentukan oleh harapan-harapan yang dimiliki pihak yang satu terhadap pihak yang lain dan reaksi dari pihak yang satu terhadap argumen, tuntutan, upaya untuk menarik perhatian dan lain-lain yang diajukan oleh pihak yang lain.

Misalnya:

Apabila Anda percaya bahwa orang yang menjadi lawan berunding Anda tidak akan mau menerima argumen yang penting bagi posisi Anda, Anda hendaknya mengetes atau menguji kedua posisi tersebut sebelum Anda melakukan negosiasi sama sekali; hal ini akan membantu Anda mengidentifikasi dengan lebih akurat tipe negosiasi yang akan Anda hadapi dan apa yang hendaknya Anda lakukan untuk menanganinya.

Misalnya:

- Bila pekerja meminta atau menuntut pengurangan jam kerja di bawah jam kerja yang berlaku di perusahaan-perusahaan yang sama, serikat pekerja akan mengalami kesulitan untuk membenarkan

tuntutan atau permintaan itu.

- Sebaliknya, bila jam kerja di suatu perusahaan lebih panjang daripada jam kerja yang umumnya berlaku, pihak manajemen perusahaan tersebut akan kesulitan untuk menolak tuntutan pengurangan jam kerja yang diajukan serikat pekerja.

Tipe negosiasi yang dihadapi dalam situasi-situasi di atas jelas akan berbeda, dan anda perlu meneliti argumen-argumen tradisional yang mungkin akan diajukan oleh pihak yang lain untuk membenarkan posisinya. Anda kemudian dapat mempersiapkan tanggapan-tanggapan yang mungkin diberikan untuk menghadapi/ menantang argumen-argumen tersebut sehingga dengan demikian, Anda dapat memastikan bahwa Anda memiliki persiapan yang lebih baik sebelum melakukan negosiasi.

Dari analisa dan pengetesan terhadap harapan-harapan, Anda dapat menyoroti argumen-argumen, tuntutan-tuntutan dan kepentingan-kepentingan utama dari kedua belah pihak:

- Hal ini akan membantu Anda menetapkan di mana dan bagaimana mengemukakan segi yang ingin Anda sampaikan sewaktu negosiasi berlangsung;
- Anda menjadi lebih siap melakukan negosiasi karena Anda dapat mengantisipasi poin-poin yang akan dikemukakan;
- Kepentingan dan tuntutan Anda sendiri juga akan tersiapkan dengan lebih baik karena Anda akan memaparkan semua argumen Anda secara sistematis dan Anda telah mencoba untuk memahami posisi pihak lawan berunding Anda dan bagaimana posisi tersebut dapat mempengaruhi argumen Anda.

#### *J. Komitmen*

Perundingan terdiri dari berbagai unsur yang meliputi paksaan, gertakan, langkah yang diambil untuk menampung kemauan lawan berunding, dan tindakan persuasif. Perundingan merupakan suatu proses yang berlangsung secara bertahap, yang melibatkan pihak-pihak yang mengambil posisi untuk memperjuangkan kepentingan masing-masing. Di dalam perundingan dibicarakan berbagai elemen yang terdapat dalam posisi-posisi yang diambil oleh kedua belah pihak. Sementara hal ini [pembicaraan ini] berlangsung, persepsi-persepsi dan harapan-harapan yang berkaitan dengan situasi dari hasil akhir perundingan tersebut akan terpengaruh. Beberapa posisi akan ditekankan atau dititikberatkan, yang

lainnya dibuang, sementara sisanya dipertahankan.

Yang dimaksud dengan 'komitmen utama' dari suatu pihak terhadap apa yang menjadi kepentingannya, yang tercermin dari tuntutan yang diajukannya, adalah prinsip-prinsip atau pokok-pokok argumentasi pihak tersebut, yang ia usahakan untuk dicapai dalam proses negosiasi. Ketika salah satu pihak mencapai komitmen-komitmennya dan menolak apa yang menjadi komitmen lawan berundingnya, maka basis atau dasar penyelesaian akhir dari perundingan tersebut bergeser ke arahnya.

Bila Anda berhasil membujuk lawan berunding Anda untuk menyetujui validitas [keabsahan] dari apa yang menjadi komitmen-komitmen utama Anda, maka hal ini akan memperkuat posisi negosiasi Anda. Bila pihak lawan berunding Anda menerima prinsip-prinsip mendasar yang sedang Anda negosiasikan, maka akan jauh lebih mudah untuk mencapai kesepakatan mengenai rinciannya.

Misalnya

Bila Anda menjelaskan kepada lawan berunding Anda bahwa Anda tidak bermaksud menambah cuti tahunan dan Anda mengajukan argumen yang jelas untuk mendukung maksud Anda itu, dan hal ini dapat diterima oleh lawan berunding Anda, maka hal ini memberikan kepada Anda posisi negosiasi yang sangat kuat mengenai hal ini.

Para perunding hendaknya sanggup mengidentifikasi apa yang menjadi 'komitmen-komitmen utama mereka.'

- Komitmen-komitmen utama berfungsi sebagai pedoman yang berguna bagi strategi negosiasi; para perunding hendaknya menyusun rencana tentang bagaimana cara yang mereka inginkan untuk mendapatkan kesepakatan dari pihak lawan berunding mengenai tiap-tiap komitmen utama mereka;
- Dalam perundingan, para perunding memusatkan pembicaraan pada setiap sisi negosiasi; semakin banyak kesepakatan yang diperoleh seorang perunding terhadap apa yang menjadi komitmennya, semakin besar pula kesempatan untuk mendapatkan penyelesaian menurut syarat-syarat yang diajukannya;
- Disepakatinya komitmen-komitmen utama tersebut oleh kedua belah pihak yang berunding menunjukkan bahwa di dalam komitmen-komitmen utama itu terdapat persamaan pandangan kedua belah pihak;
- Komitmen-komitmen utama yang telah disepakati itu hendaknya digunakan sebagai landasan untuk membuat proposal; semakin besar

kesepakatan yang dicapai terhadap hal-hal yang merupakan komitmen utama salah satu pihak, semakin tipis kemungkinannya bahwa proposal-proposal yang diajukan pihak tersebut akan ditolak.

#### *K. Kesamaan Pandangan/Sasaran*

Dalam suatu proses negosiasi terdapat perbedaan prinsip dan pendapat yang sifatnya mendasar di antara kedua belah pihak yang bernegosiasi. Tetapi sebelum keduanya siap melakukan pertemuan, harus ada suatu kesamaan pandangan yang oleh manajemen hendaknya direncanakan untuk ditingkatkan sambil mengurangi sasaran-sasaran yang menimbulkan konflik.

##### *a. Identifikasi kesamaan-kesamaan pandangan yang ada*

- dalam menetapkan posisi;
- antara orang-orang yang sedang bernegosiasi

Dalam situasi perundingan, bila para perunding mengidentifikasi dan meningkatkan kesamaan pandangan, mereka secara otomatis mengurangi perbedaan di antara mereka, dan karena itu membuat penyelesaian menjadi lebih mudah dicapai. Sewaktu negosiasi mencapai kemajuan, ada baiknya berhenti sejenak dan merenung, untuk menegaskan kembali pemahaman dan kesepakatan yang telah dicapai hingga saat ini. Begitu konfirmasi diperoleh, kesamaan pandangan ini dapat dikembangkan.

##### *b. Cek kesamaan pandangan*

- dengan berdiskusi dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan
- dengan melihat dan mendengar

Bila negosiasi terhenti, ada baiknya mengingat kembali saat terakhir kesepakatan dan pemahaman dikonfirmasi dan berusaha untuk mulai bergerak maju dari titik tersebut. Dengan mengembalikan setiap langkah yang diambil pada kesamaan pandangan yang telah disepakati, Anda mengambil inisiatif sekaligus meminimalkan risiko yang ada.

##### *c. Gunakan kesamaan pandangan*

- untuk mempertahankan momentum dalam negosiasi;
- untuk meluncurkan/ memperkenalkan posisi baru

Misalnya

Salah satu hal yang jelas-jelas merupakan kesamaan pandangan antara pekerja dan manajemen adalah peningkatan usaha yang dijalankan perusahaan. Apabila hal ini dengan jelas diidentifikasi dalam

negosiasi dan disepakati sebagai kesamaan pandangan/sasaran bersama, maka hal ini dapat membantu mencapai kesepakatan mengenai beberapa hal karena ukuran yang dipakai untuk menentukan apakah akan terjadi peningkatan usaha dapat digunakan bila hal ini dibicarakan.

#### *L. Kekuatan Negosiasi*

Pengakuan dan penilaian terhadap kekuatan negosiasi sangatlah penting bagi negosiasi yang berhasil. Sebelum memulai negosiasi, perlu dilakukan penilaian terhadap kekuatan relatif yang dimiliki masing-masing pihak. Yang dimaksud dengan kekuatan negosiasi adalah kemampuan untuk mengupayakan diterimanya suatu posisi yang dipilih.

Ada tiga tipe kekuatan negosiasi:

- **Kekuatan personal**  
Berdasarkan hubungan yang ada antara para perunding dan berdasarkan keterampilan perunding, kekuatan personal [karisma pribadi yang dimiliki seseorang] berkaitan dengan kemampuan dan kredibilitas orang tersebut serta berkaitan dengan kompetensi personal, keterampilan dalam memahami dan membaca proses perundingan, keyakinan pada kemampuan dan posisi negosiasi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan itikad baik di antara kedua belah pihak yang bernegosiasi, yang terbina atau terbentuk dari negosiasi-negosiasi sebelumnya. Tetapi, sekalipun seseorang mempunyai karisma yang kuat, hal itu bukanlah jaminan bahwa pihak lawan berunding pasti akan tunduk atau mau begitu saja mengikuti kemauan orang itu sewaktu negosiasi dilakukan. Karisma pribadi adalah penting. Tetapi jangan terlalu berlebihan mengandalkan kemampuan Anda untuk selalu memperoleh kemenangan.
- **Kekuatan persuasif**  
Diturunkan dari fakta-fakta spesifik yang dijumpai dalam situasi negosiasi, kunci kekuatan persuasif [kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk mengikuti atau menuruti kemauannya] terletak pada fakta-fakta dan kekuatan dalam berargumentasi. Kekuatan ini bersifat eksternal bagi para perunding. Kekuatan persuasif adalah kekuatan yang Anda gunakan ketika Anda mencoba membujuk/menyakinkan lawan berunding Anda untuk percaya bahwa posisi yang Anda ambil adalah posisi yang wajar untuk

keadaan-keadaan yang dirundingkan dan bahwa upaya yang dilakukan lawan berunding Anda untuk mempertahankan posisinya bukanlah upaya yang terbaik bagi kepentingannya.

- Kekuatan paksaan  
Kemampuan salah satu pihak dalam perundingan untuk memaksa dan mengenakan sejumlah sanksi pada pihak lain bila mereka gagal atau tidak mau memenuhi tuntutan pihak tersebut.

Misalnya

- Seorang pengusaha dapat mengancam untuk menutup perusahaan, memberhentikan karyawan, membatalkan/ menanggukkan rencana ekspansi dan lain-lain.
- Sebaliknya, pekerja dapat mengancam untuk melakukan pemogokan, tidak bersedia kerja lembur, tidak mau menggunakan mesin-mesin tertentu, menolak menerima bahan baku dari pemasok tertentu, dan lain-lain.

Kekuatan negosiasi mempengaruhi:

- tujuan negosiasi;
- strategi negosiasi; dan
- gaya negosiasi

Hubungan-hubungan antara kekuatan yang satu dengan kekuatan yang lain selalu berubah-ubah sepanjang negosiasi dilakukan. Para perunding yang baik akan secara konstan menilai ulang posisi mereka saat komitmen-komitmen utama dicapai atau gagal dicapai dan langkah untuk mengakomodasi kemauan pihak lain berhasil diperoleh.

## 2. Mempersiapkan Negosiasi

Persiapan sangat menentukan keberhasilan negosiasi. Persiapan meliputi upaya memberikan pertimbangan mengenai sejumlah hal untuk mengembangkan argumen negosiasi yang:

- a. Tersusun atas penekanan-penekanan [titik-titik tekan] dan kekuatan-kekuatan [mempunyai kekuatan sehingga mampu memberikan penekanan-penekanan];
- b. Mampu menunjukkan semua konsekuensi yang akan timbul sebagai akibat dari kegagalan untuk mencapai kesepakatan; dan
- c. memberikan manfaat-manfaat yang diperlukan supaya perundingan berhasil diselesaikan dan diakhiri.

Dalam mempersiapkan negosiasi, Anda harus terlebih dahulu memiliki

pemahaman yang jelas mengenai apa yang sesungguhnya menjadi tujuan yang ingin Anda raih.

Argumen yang baik adalah argumen yang mempunyai tiga titik tekan inti, yaitu:

- kekuatan
- konsekuensi yang tidak menyenangkan bila argumen tersebut tidak diterima
- manfaat

Para perunding akan mengubah posisi mereka bila:

- mereka merasa tidak mempunyai pilihan lagi/ lain
- mereka merasa tidak nyaman untuk terus mempertahankan posisi mereka
- mereka dapat melihat adanya manfaat bila mereka mengubah posisi mereka

Ketika mempersiapkan argumen:

- (a) identifikasi kekuatan-kekuatan yang ada, termasuk:
  - Fakta-fakta yang mendukung argumen Anda;
  - Argumen yang keras dan bersifat memaksa;
  - Kebiasaan dan praktik.
- (b) Kumpulkan konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan bagi semua pihak yang berkepentingan atau bagi situasi yang ada bila mereka tidak menyepakati proposal Anda
- (c) Gabungkan manfaat-manfaat yang akan didapat oleh semua pihak yang berkepentingan atau bagi situasi yang ada bila mereka setuju [dengan proposal yang Anda ajukan]
- (d) Buat catatan-catatan yang hendakanya berisi:
  - pernyataan tentang posisi yang Anda ambil dengan dukungan dari argumen tersebut;
  - pokok-pokok utama yang akan diajukan dan bukti-bukti serta argumen-argumen pendukungnya.
- (e) Identifikasi kelemahan-kelemahan utama yang terdapat dalam posisi Anda; siapkan posisi-posisi untuk menutupi kelemahan-kelemahan tersebut supaya Anda tahu apa yang harus dikatakan atau dilakukan bila kelemahan-kelemahan tersebut diketahui.

Proses persiapan negosiasi meliputi:

- a. penelitian terhadap fakta-fakta;

- b. klarifikasi atau penjelasan tentang apa yang ingin Anda dapatkan dalam negosiasi;
- c. memberikan prioritas kepada tuntutan-tuntutan Anda;
- d. upaya mengantisipasi tanggapan pihak lain terhadap tuntutan-tuntutan Anda;
- e. upaya mengidentifikasi solusi-solusi yang mungkin dicapai;
- f. upaya mengidentifikasi biaya dari berbagai tuntutan yang diajukan
- g. upaya menilai implikasi-implikasi dari tuntutan-tuntutan yang diajukan;
- h. upaya mengakui pentingnya mempengaruhi apa yang diharapkan oleh lawan berunding Anda sebelum negosiasi dimulai ;
- i. upaya menetapkan strategi negosiasi.

## 2.1 Penelitian untuk menetapkan fakta-fakta

Semua opsi dan alternatif yang tersedia haruslah dievaluasi supaya Anda dapat mengetahui biaya-biaya, implikasi-implikasi, keuntungan dan kerugian masing-masing.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan meliputi:

- (a) Prosedur: perusahaan mungkin mempunyai suatu prosedur negosiasi tertentu untuk memecahkan perselisihan yang harus diikuti dalam situasi-situasi tertentu. Hal ini penting untuk dinilai dan bila dijumpai bahwa prosedur-prosedur tersebut tidak ditaati, negosiasi hendaknya tidak dimulai
- (b) Validitas tuntutan: dalam perjanjian atau undang-undang yang ada saat ini terdapat kemungkinan bahwa tuntutan tidak boleh dilakukan  
Misalnya
  - Perusahaan mungkin mempunyai kesepakatan yang dengan jelas menyatakan bahwa seseorang tidak berhak atas apa yang sedang mereka tuntut
  - Undang-undang mungkin menyatakan bahwa bila tuntutan tersebut dipenuhi, maka hal itu akan menyebabkan perusahaan terbuka terhadap pelanggaran hukum/ undang-undang
  - Kebiasaan dan praktik dalam perusahaan dapat menetapkan bahwa tuntutan seperti itu tidak dapat dibenarkan

Bila saat Anda melakukan penelitian terhadap fakta-fakta yang ada, Anda sampai pada kesimpulan bahwa tuntutan tersebut tidak valid, maka orang-orang yang melakukan tuntutan tersebut harus segera diberitahu, jangan menunggu sampai negosiasi dimulai.

- (c) Validitas tuntutan: dalam perjanjian atau undang-undang yang ada saat ini terdapat kemungkinan bahwa tuntutan tidak boleh dilakukan
- (d) Fakta-fakta dari isu atau tuntutan: Anda harus meneliti tuntutan tersebut supaya Anda tahu dengan tepat apa posisi sesungguhnya:
  - Fakta-fakta yang disajikan oleh pihak lawan berunding Anda belum tentu memberikan gambaran menyeluruh tentang seluruh masalah yang dikemukakannya;
  - Mungkin ada catatan-catatan yang perlu dicari dan manajemen yang secara langsung terlibat dalam isu yang sedang dibicarakan mungkin perlu dihubungi untuk diajak berkonsultasi.

Misalnya

Bila ada yang mengatakan bahwa pekerja tidak menerima upah lembur padahal mereka sudah bekerja lembur, maka carilah kartu-kartu absensi pekerja yang setiap kali harus dimasukkan ke mesin pencatat absensi pada saat mereka masuk dan pulang kerja atau lakukan pengecekan terhadap sistem pencatatan waktu yang digunakan, lakukan pembicaraan dengan manajemen untuk memastikan bahwa para pekerja tersebut benar-benar telah melakukan kerja lembur, lalu lakukan pengecekan terhadap perhitungan upah untuk mengetahui apakah upah lembur mereka sudah diperhitungkan dengan benar.

- (d) Implikasi biaya: Anda harus mengukur baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung untuk membuat konsesi terhadap tuntutan tersebut. Hal ini penting karena implikasi biaya dapat digunakan sebagai pembenaran untuk serta-merta menolak tuntutan itu atau untuk membuat tawaran balik
- (e) Pertimbangan kesetaraan: Anda harus mempertimbangkan implikasi-implikasi yang timbul bila Anda memberikan konsesi kepada individu-individu tertentu atau kelompok-kelompok kecil tertentu dengan mempertimbangkan isu-isu seperti:
  - apa pandangan pekerja-pekerja lain di perusahaan bila Anda membuat konsesi ini?
  - apakah mereka akan menganggapnya adil, dan bila tidak, apakah hal itu akan menghasilkan tuntutan-tuntutan selanjutnya?
  - Bila Anda memberikan bayaran ekstra kepada pekerja-pekerja tertentu karena mereka telah melakukan tugas atau pekerjaan tertentu [misalnya, tunjangan untuk membersihkan mesin], apakah hal ini akan menyebabkan pekerja lain menuntut bayaran

ekstra untuk melakukan beberapa bagian pekerjaan mereka yang selama ini mereka lakukan tanpa menerima bayaran ekstra, bila tugas para pekerja tersebut hingga saat ini meliputi pembersihan mesin tanpa menerima tunjangan apapun.

- (f) Pertimbangan konsekuensial: apa konsekuensi yang harus ditanggung oleh perusahaan bila perusahaan memberikan konsesi atau bila perusahaan memberikan konsesi sebagian?

Misalnya

Bila suatu perusahaan memberikan konsesi [kelonggaran untuk memenuhi tuntutan yang diajukan pekerja] kepada para pekerja yang kebetulan sedang berada dalam posisi tawar yang sangat kuat, apakah hal ini berarti bahwa perusahaan tersebut terbuka terhadap tipe pemerasan seperti ini di masa yang akan datang? Kalau toh pada akhirnya perusahaan harus menolak tuntutan pekerja-pekerja ini, maka mungkin, jalan yang terbaik adalah melakukannya sejak awal sekali [yaitu menolak tuntutan mereka sejak mereka pertama kali menyampaikan tuntutan tersebut kepada manajemen] daripada memberikan preseden [peristiwa yang sudah terjadi dan dapat dijadikan alasan untuk menuntut supaya peristiwa itu diulangi lagi di masa yang akan datang] yang akan lebih sulit untuk dipatahkan bila kelompok pekerja yang sama kembali mengajukan tuntutan yang sama di kemudian hari

Bila Anda memutuskan untuk memberikan konsesi, jangan berpikir hanya untuk hari ini saja... tetapi pikirkan juga hari esok dan hari-hari selanjutnya [pikirkan juga dampak dari konsensi yang Anda diberikan tersebut terhadap situasi dan hubungan industrial di masa yang akan datang]

- (g) Preseden: bila pekerja mengatakan bahwa tuntutan yang mereka ajukan bukanlah hal baru atau mengada-ada karena tuntutan serupa dulu juga sudah pernah diajukan dan dipenuhi, baik di tingkat perusahaan maupun di tingkat sektoral yang menaungi perusahaan tersebut, Anda perlu melakukan penelitian untuk mengecek apakah hal itu benar. Preseden memang sering kali menjadi argumen yang sangat kuat untuk membenarkan tuntutan. Bila setelah melakukan pengecekan, ternyata hal itu benar, Anda juga harus memastikan bahwa Anda mengetahui alasan mengapa dan atas dasar apa tuntutan itu dulu dipenuhi di tempat lain.

Misalnya

Karyawan Anda dapat menuntut libur setiap hari Senin ketiga setiap bulan karena ada beberapa perusahaan yang bergerak di sektor yang sama dengan perusahaan Anda, yang telah memperkenalkan sistem libur sehari dibayar tiap hari Senin ketiga setiap bulannya. Maka, Anda perlu mengecek benar tidaknya hal ini dengan menelpon perusahaan-perusahaan tersebut untuk menanyakan apakah memang perusahaan-perusahaan itu memperkenalkan sistem libur sehari seperti itu. Bila tidak, berarti tuntutan itu hanya mengada-ada dan tidak perlu dihiraukan. Tetapi bila ternyata benar, Anda juga harus bertanya, mengapa sistem seperti itu diperkenalkan dan apakah ada konsesi yang diberikan oleh pekerja sebagai kompensasinya. Mungkin Anda akan menemukan bahwa perjanjian untuk memperkenalkan sistem seperti itu dibuat berdasarkan kesepakatan dengan pekerja bahwa mereka tidak akan absen selama jam kerja karena ada keperluan untuk mengunjungi dokter, dokter gigi, pergi ke sekolah anak mereka atau untuk keperluan lainnya dan bahwa waktu untuk menjalankan keperluan-keperluan ini akan dijadwalkan setiap hari Senin ketiga setiap bulan dan bahwa pekerja sepakat untuk ditambah jam kerjanya sebanyak 15 menit per hari untuk 19 hari kerja yang mereka jalani tanpa istirahat untuk rehat kopi sore hari. Kemungkinan pekerja-pekerja yang mengajukan tuntutan libur tiap Senin ketiga itu tidak mengatakan kepada Anda konsesi-konsesi tersebut. Tentunya, Anda boleh saja memenuhi tuntutan mereka kalau mereka juga bersedia memberikan konsesi serupa.

- (h) perbandingan internal: sering kali terjalin hubungan yang jelas antara upah dan kondisi kerja dari berbagai kelompok pekerja dalam suatu perusahaan. Bila akhir-akhir ini terjadi perubahan upah atau kondisi kerja kelompok-kelompok lain, maka hal ini akan membuat Anda rawan menghadapi tuntutan serupa. Anda harus dapat menjelaskan dengan sejelas-jelasnya mengapa perubahan-perubahan tersebut dilakukan serta memberikan alasan yang membenarkan perubahan-perubahan tersebut.
- (i) Perbandingan dengan pengusaha lain: Anda perlu melakukan penelitian untuk mengetahui di mana posisi perusahaan Anda bila dikaitkan dengan posisi perusahaan-perusahaan atau pengusaha lain. Misalnya, untuk menentukan apakah tingkat upah di perusahaan Anda sudah sesuai dengan tingkat upah di sektor industri yang menaungi usaha Anda atau sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan

normatif setempat (lokal), atau apakah kondisi kerja di perusahaan Anda sudah sesuai dengan apa yang secara umum diterima sebagai ketentuan normatif. Serikat pekerja akan cenderung selektif ketika membuat perbandingan, dengan memanfaatkan perbandingan-perbandingan yang mendukung dan membenarkan tuntutan yang mereka ajukan. Anda harus dapat mengkonfrontir (saling memperhadapkan) tuntutan-tuntutan yang mereka ajukan dengan informasi yang Anda dapatkan sendiri.

- (j) Perubahan produktivitas: pekerja akan cenderung meminta kenaikan upah bila produktivitas meningkat. Tetapi Anda perlu meneliti, mengapa kenaikan produktivitas ini terjadi. Kenaikan produktivitas mungkin semata-mata disebabkan oleh diperkenalkannya teknologi baru. Produktivitas dapat saja meningkat tanpa adanya upaya pekerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya atau memperbaiki tanggung jawabnya, misalnya, karena diperkenalkannya mesin-mesin mekanis pembawa barang membuat tugas pekerja menjadi lebih mudah dan lalu-lintas barang menjadi lebih efisien, lebih cepat, dan tidak memerlukan banyak tenaga fisik. Kenaikan upah biasanya tidak diberikan kecuali dapat dibuktikan bahwa memang telah terjadi peningkatan tanggung jawab atau usaha oleh pekerja.
- (k) Informasi umum: Ada beberapa informasi umum yang harus Anda gabungkan ketika Anda mempersiapkan diri untuk negosiasi, tergantung pada tuntutannya, informasi tersebut dapat meliputi:
  - kenaikan aktual (sesungguhnya) dan kenaikan yang diperkirakan dalam biaya hidup;
  - tingkat upah menurut sektor dan/ atau posisi dan/ atau lokalitas [tempat usaha Anda beroperasi];
  - kenaikan aktual terhadap tingkat upah tersebut dan kapan kenaikan-kenaikan itu terjadi;
  - kondisi kerja yang berlaku secara umum dalam perekonomian dan juga di sektor atau di lokalitas Anda bila berbeda;
  - proyeksi kinerja sektor industri di mana Anda terlibat;
  - apakah ada tuntutan yang dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan lain di sektor yang sama dengan sektor usaha Anda.Dalam menggabungkan informasi umum jenis ini, Anda tidak dapat sekedar bergantung pada statistik-statistik yang mendukung kepentingan Anda. Anda juga hendaknya tidak berusaha melakukan variasi terhadap statistik dan informasi yang Anda gunakan dari satu

tuntutan ke tuntutan lainnya. Begitu suatu preseden terbentuk bagi penggunaan informasi tertentu, hal ini akan menetapkan preseden untuk negosiasi di masa yang akan datang dan Anda akan kesulitan untuk membenarkan variasi statistik yang digunakan dari satu negosiasi ke negosiasi lainnya.

- (l) Tuntutan balik: kadang-kadang suatu kompromi yang semestinya tidak mungkin dilakukan menjadi mungkin karena Anda memperkenalkan sesuatu yang ingin Anda diskusikan untuk membenarkan konsesi yang Anda berikan berdasarkan perolehan dari apa yang Anda inginkan.

Misalnya

Anda menawarkan kenaikan upah yang lebih besar daripada yang sebenarnya ingin Anda tawarkan karena pekerja telah sepakat untuk menerima perubahan praktik kerja yang akan meningkatkan produktivitas dan karena itu dapat digunakan untuk membantu membiayai kenaikan biaya upah mereka.

## 2.2 Menjelaskan Tujuan

Tujuan negosiasi adalah mencapai suatu penyelesaian. Tetapi, di samping itu, ada tujuan-tujuan penting tertentu yang harus dicapai oleh manajemen.

Contoh dari tujuan-tujuan itu adalah:

- (a) Mempertahankan daya saing/saldo keuangan: konsesi yang diberikan tidak boleh membuat daya saing perusahaan menjadi berkurang atau lebih rendah daripada daya saing para pesaingnya. Manajemen harus mempertimbangkan kenyataan bahwa pesaing belum tentu beroperasi dalam kerangka perekonomian yang sama; karena itu, dampak yang timbul akibat hal-hal lainnya seperti nilai tukar [rupiah terhadap mata uang asing] dan kenaikan biaya tenaga kerja perlu dipertimbangkan bersama-sama. Saldo keuangan perusahaan tidak boleh terganggu karena manajemen berusaha supaya negosiasi yang dilakukan dapat mencapai kesepakatan.
- (b) Mempertahankan/menarik sumber daya manusia yang berkualitas: perusahaan tentunya ingin menetapkan tingkat upah dan kondisi kerja yang dapat menarik calon-calon karyawan yang mempunyai keterampilan dan kualifikasi yang diperlukan, yang penting bagi kemajuan dan perkembangan usaha. Perusahaan yang dikenal mempunyai tingkat upah yang rendah dan kondisi kerja yang buruk

kemungkinan besar akan mengalami kesulitan dalam mencari atau merekrut personil yang berpengalaman. Perusahaan seperti itu juga akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan karyawan berprestasi yang cenderung akan pindah ke perusahaan lain yang memberikan kondisi kerja dan upah yang lebih baik setelah mereka mendapatkan pengalaman dan keterampilan bekerja di perusahaan tersebut.

- (c) Jangan membuat tren: adalah penting bagi perusahaan untuk tidak membuat tren, yang dapat digunakan oleh serikat pekerja untuk menuntut pengusaha lain. Bila Anda memenuhi tuntutan kenaikan upah yang lebih besar daripada tingkat upah yang normal berlaku di perusahaan-perusahaan lain yang termasuk dalam satu sektor industri dengan usaha Anda, serikat pekerja akan menganggap perusahaan Anda sebagai sasaran empuk. Akibatnya, di masa mendatang, manajemen perusahaan Anda akan kesulitan untuk menolak tuntutan-tuntutan pekerja.
- (d) Mempertahankan dana yang cukup: bila perusahaan menghasilkan laba, proporsi tertentu dari laba tersebut hendaknya ditahan untuk investasi mendatang yang ditanamkan dalam pabrik dan mesin-mesin atau diinvestasikan dalam penelitian dan perkembangan atau ekspansi usaha dan yang tidak kalah pentingnya adalah disimpan sebagai tindakan berjaga-jaga untuk menghadapi masa-masa sulit. Pemegang saham juga berhak atas deviden dari investasi mereka dan akan berusaha untuk mendapatkan nilai kembali yang adil dari investasi yang telah mereka tanamkan.
- (e) Karyawan yang berpola pikir wajar dan dapat diajak bekerja sama: untuk dapat beroperasi secara efisien, suatu perusahaan harus mempunyai karyawan yang dapat diajak bekerja sama dan mempunyai pola pikir yang wajar sesuai akal sehat. Pekerja yang demikian mengharapkan tingkat upah dan kondisi kerja yang wajar. Orang yang merasa tidak diperlakukan secara adil akan cenderung tidak mau bekerja sama dan akan mencari setiap kesempatan untuk memperbaiki situasi mereka. Hal ini dapat sangat mengganggu dan pada umumnya hal ini berarti bahwa perusahaan tidak beroperasi secara efisien dan karena itu tidak menghasilkan tingkat laba yang semestinya dapat diperolehnya seandainya perusahaan tersebut mempunyai karyawan yang lebih kooperatif dan produktif.

### 2.3 Memprioritaskan dan Mengurutkan Pokok-pokok Masalah yang akan Dirundingkan

Setelah memutuskan pokok-pokok masalah yang ingin Anda bicarakan di meja perundingan, Anda perlu memasukkan dan mengurutkan pokok-pokok tersebut dalam suatu daftar prioritas. Pokok-pokok yang paling penting tentunya diberi prioritas yang paling tinggi. Penyusunan daftar prioritas ini dapat membantu Anda dalam membuat konsesi untuk mewujudkan tercapainya pokok-pokok yang paling penting bagi Anda.

- Pokok-pokok yang paling penting adalah pokok-pokok yang harus dicapai [disepakati] dalam negosiasi.
- Pokok-pokok yang kurang penting adalah pokok-pokok yang dapat Anda beri konsesi [dapat Anda kompromikan], terutama apabila dengan memberikan konsesi terhadap pokok-pokok yang tidak begitu penting tersebut, Anda dapat mencapai kesepakatan mengenai pokok-pokok yang bagi Anda merupakan pokok-pokok yang terpenting.

Begitu pula, ketika Anda menerima rincian tuntutan-tuntutan dari pihak lawan berunding, Anda hendaknya juga mengurutkan tuntutan-tuntutan tersebut dalam suatu daftar prioritas menurut apa yang Anda yakini merupakan urutan prioritas pihak tersebut. Hal ini akan memberikan gagasan atau gambaran kepada Anda tentang konsesi apa yang kira-kira siap untuk diberikan oleh pihak tersebut sebagai kompensasi dari kesediaan mereka untuk memenuhi tuntutan Anda.

### 2.4 Mengantisipasi tanggapan

Anda harus mencoba untuk mengantisipasi/ memperkirakan tanggapan-tanggapan yang kemungkinan besar akan diberikan oleh pihak lawan berunding Anda terhadap pokok-pokok argumentasi yang Anda kemukakan sebagai landasan untuk membenarkan tuntutan Anda. Untuk itu, tentunya penelitian yang telah Anda lakukan akan sangat membantu. Begitu pula, ketika Anda menjawab argumen-argumen yang dilontarkan oleh pihak lawan berunding Anda untuk membenarkan tuntutan-tuntutan mereka, Anda harus selalu dapat mengantisipasi apa kira-kira tanggapan yang akan mereka berikan terhadap jawaban yang Anda ketengahkan.

Bersiaplah untuk mencoba berpikir seperti pihak lawan berunding Anda.

## 2.5 Mundur dari posisi yang sebelumnya diambil dan menetapkan pilihan-pilihan kemungkinan/mengidentifikasi solusi-solusi yang mungkin diambil

Adalah hal yang wajar dalam negosiasi untuk mengambil posisi yang dapat Anda jadikan pijakan untuk bergerak ke posisi-posisi lainnya bilamana hal tersebut diperlukan, misalnya, dengan memberikan tawaran kenaikan upah pada tingkat yang lebih rendah daripada jumlah kenaikan yang pada akhirnya bersedia Anda berikan. Dengan terlebih dahulu memberikan tawaran kenaikan yang lebih rendah, Anda menciptakan ruang gerak yang lebih luas selama negosiasi dilakukan sementara hal-hal atau masalah-masalah lain di luar upah mulai diperkenalkan dan diperdebatkan. Di samping itu, Anda juga harus mencoba mengembangkan solusi-solusi yang dapat membantu pihak lawan berunding Anda. Misalnya, Anda dapat memberikan beberapa konsesi terhadap beberapa tuntutan yang diajukan serikat pekerja supaya serikat pekerja dapat bergerak semakin dekat ke arah penyelesaian yang menurut Anda merupakan suatu penyelesaian yang realistis.

- adalah penting bahwa sewaktu Anda melakukan negosiasi, Anda harus selalu mencari solusi-solusi untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan
- Jangan selalu menunggu pihak lawan berunding untuk memberikan semua konsesi

Dalam situasi-situasi tertentu mungkin saja terjadi bahwa kesepakatan tidak tercapai. Tetapi, bila hal ini terjadi, dapat diusahakan semacam 'jalan tengah' yang sifatnya interim (sementara) untuk menembus kebuntuan yang terjadi.

Misalnya

Bila perusahaan menuntut praktik kerja yang fleksibel [dengan meminta pekerja bersikap fleksibel untuk mengerjakan tugas yang meski bukan tugasnya tetapi masih relevan untuk dikerjakan] dan sebagai kompensasinya serikat pekerja menuntut kenaikan upah yang jauh melebihi jumlah yang bersedia disepakati oleh perusahaan, maka perlu diambil jalan tengah dengan terlebih dahulu menawarkan kenaikan upah yang lebih sedikit daripada yang diinginkan serikat pekerja supaya fleksibilitas kerja yang diinginkan perusahaan dapat segera diberlakukan sambil mengkaji ulang situasi yang berkembang dalam kurun waktu beberapa bulan sesudahnya. Apabila sistem kerja yang baru ternyata berjalan efektif, produktivitas meningkat, dan perusahaan berhasil

mendapatkan keuntungan dan manfaat yang lebih besar daripada yang diperkirakan sebelumnya, maka, dalam situasi seperti itu, bisa saja perusahaan menawarkan kenaikan upah yang lebih tinggi di kemudian hari. Apabila ini merupakan 'jalan tengah' sementara yang disepakati, maka hendaknya juga disepakati kriteria dan ukuran-ukuran yang akan digunakan untuk mengukur/ menilai seberapa efektif perubahan-perubahan tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan dan sekaligus menentukan, dengan menerapkan kriteria yang lebih luas, pada tingkat mana perusahaan akan berada dalam kondisi siap melakukan negosiasi lagi untuk membicarakan kenaikan upah selanjutnya.

## 2.6 Menghitung biaya tuntutan

Apabila serikat pekerja membuat tuntutan, manajemen harus menghitung biaya dari masing-masing tuntutan tersebut. [Maksudnya, manajemen harus menghitung berapa besar biaya yang nantinya harus dikeluarkan oleh perusahaan bila tuntutan tersebut dipenuhi.] Manajemen juga harus mempertimbangkan apakah ada manfaat atau keuntungan yang dapat dinikmati oleh perusahaan bila tuntutan itu dipenuhi, dan bila ada, berapa besarnya.

Misalnya

Apabila pekerja menuntut kenaikan upah, Anda perlu menghitung berapa besar tepatnya kenaikan rekening biaya tenaga kerja yang akan terjadi, termasuk biaya-biaya terkait lainnya yang akan ikut naik akibat naiknya biaya tenaga kerja tersebut, bila tuntutan kenaikan upah itu dipenuhi. Setelah Anda memperkirakan berapa biaya yang harus dikeluarkan perusahaan apabila tuntutan itu disetujui, maka kemudian Anda perlu memutuskan apa yang Anda butuhkan, sebagai pihak manajemen, untuk mendapatkan kompensasi dari pihak pekerja dan menggunakan kompensasi tersebut untuk menutup seluruh atau beberapa biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan sebagai konsekuensi dari dipenuhinya tuntutan kenaikan upah tersebut. Sedapat mungkin manajemen harus memastikan bahwa tuntutan-tuntutan yang dapat menaikkan biaya tenaga kerja tidak diterima bila kenaikan tersebut tidak diikuti dengan manfaat/ keuntungan yang dapat ditarik oleh perusahaan untuk mengkompensasikan/ menutup biaya tambahan yang timbul akibat kenaikan tersebut.

## 2.7 Melakukan penilaian terhadap implikasi tuntutan

Selain mempertimbangkan implikasi biaya yang timbul akibat tuntutan pihak lawan berunding, Anda juga harus mempertimbangkan implikasi-implikasi lain yang timbul apabila tuntutan tersebut dipenuhi. Implikasi-implikasi tersebut antara lain dapat meliputi:

- diberikannya konsesi kepada tuntutan yang melanggar perjanjian antara perusahaan dan serikat pekerja, kebiasaan dan praktik yang berlaku di perusahaan maupun di sektor usaha yang dijalankan perusahaan, dan lain-lain. Apabila Anda membuat konsesi yang melanggar salah satu bagian dari perjanjian antara perusahaan dan serikat pekerja, maka konsesi tersebut menyebabkan bagian yang dilanggar dari perjanjian tersebut menjadi batal dan tidak berlaku. Tetapi, apabila bagian yang dilanggar dari perjanjian tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari seluruh bagian lainnya dari perjanjian tersebut, maka seluruh perjanjian tersebut menjadi batal dan tidak berlaku. Kalau Anda memberikan konsesi mengenai sesuatu yang melanggar atau tidak sesuai dengan kebiasaan dan praktik yang berlaku, maka Anda pada hakekatnya menunjukkan atau memberikan tanda bahwa Anda bersedia untuk mengubah kebiasaan dan praktik yang berlaku tersebut. Anda membuat kemampuan Anda dalam negosiasi-negosiasi di masa yang akan datang menjadi lemah bila Anda mencoba bergantung pada kebiasaan dan praktik yang berlaku untuk tidak menyepakati suatu tuntutan. Ini bukanlah anjuran supaya Anda tidak berusaha mengubah kesepakatan-kesepakatan antara perusahaan dan serikat pekerja dan/ atau kebiasaan dan praktik yang berlaku. Yang dimaksudkan di sini adalah supaya Anda yakin bahwa Anda benar-benar memahami implikasi-implikasi dari apa yang Anda kerjakan, tidak hanya untuk negosiasi ini saja tetapi juga untuk preseden yang mungkin Anda berikan bagi negosiasi-negosiasi di masa yang akan datang dan bagi para perunding di masa yang akan datang.
- Pertimbangkan apa persepsi pihak-pihak lain dalam perusahaan terhadap konsesi yang Anda berikan. Apabila mereka berpendapat bahwa konsesi yang Anda berikan itu tidak dapat dibenarkan, mereka akan mencoba menuntut diberikannya konsesi serupa sehingga membuat Anda kesulitan untuk menolaknya. Sekalipun masalah ini akhirnya ditangani oleh pihak ketiga yang sepakat dengan posisi yang Anda ambil, persepsi bahwa Anda telah berlaku tidak adil akan

tetap ada dan hal ini dapat mempengaruhi moril dan wibawa Anda di perusahaan.

## 2.8 Mempengaruhi apa yang diharapkan sebelum negosiasi dilakukan

Adalah lebih mudah untuk mempengaruhi apa yang dapat diharapkan pihak lawan berunding dari Anda sebelum negosiasi dilakukan daripada saat negosiasi berlangsung. Sebagaimana telah disebutkan di Bagian 1.9, bila dalam negosiasi Anda memberikan argumentasi bahwa saat ini perusahaan sedang berada dalam kesulitan karena pesanan yang masuk maupun penjualan sedang menurun dan bahwa proyeksi usaha ke depan tampak suram, pihak lawan berunding Anda mungkin akan menangkap keluhan Anda tersebut sebagai 'lagu lama' yang merupakan bagian dari ritual negosiasi yang Anda jalankan. Tetapi, bila perusahaan selalu mendiskusikan kinerja perusahaan dengan para pekerja dan secara teratur mengumumkan angka-angka penjualan, baik ketika kinerja perusahaan sedang membaik maupun ketika kinerja perusahaan sedang memburuk, maka tentunya akan lebih mudah untuk meyakinkan orang pada saat negosiasi bahwa apa yang Anda katakan adalah sesuai dengan kenyataan dan bukan sekedar bagian dari ritual negosiasi. Penting disadari bahwa pandangan dan pendapat orang berubah secara perlahan-lahan melalui komunikasi yang dilakukan secara teratur dan berkala/ periodik. Anda tidak dapat mengubah pandangan orang dengan memberikan informasi secara tiba-tiba sebelum negosiasi dimulai.

## 2.9 Menetapkan strategi negosiasi

Strategi merupakan hal yang teramat sangat penting dalam negosiasi. Untuk menyusun strategi diperlukan perencanaan yang matang supaya Anda mempunyai keunggulan yang bersifat menentukan dalam negosiasi.

Ada tiga tahap strategi berunding, yaitu:

- Strategi yang diterapkan sebelum pertemuan negosiasi dilakukan
  - Strategi yang diterapkan pada saat kedua belah pihak bertemu untuk melakukan negosiasi tetapi sebelum keduanya maju ke meja perundingan untuk berunding
  - Strategi yang diterapkan pada saat perundingan sedang berlangsung
- (a) sebelum pertemuan negosiasi dilakukan, Anda perlu menetapkan posisi yang berkaitan dengan tuntutan yang dirundingkan sebagai harga mati yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Anda juga harus

memperkirakan apa yang Anda yakini sebagai titik minimum yang dapat diterima oleh pihak lawan berunding Anda:

- bila pokok bahasan yang akan dinegosiasikan lebih dari satu, Anda harus menyusun daftar prioritas dan mengurutkan pokok-pokok bahasan tersebut menurut tingkatan prioritas yang Anda yakini merupakan daftar prioritas pihak lawan berunding Anda
- dalam negosiasi Anda harus siap mengubah posisi awal Anda dan ini tentunya harus dimasukkan dalam tawaran awal Anda;
- tawaran awal Anda haruslah realistis supaya negosiasi dapat berlanjut
- sejumlah pokok bahasan juga dapat saling dikaitkan satu sama lain dalam suatu paket negosiasi sehingga dengan demikian memberikan ruang gerak yang lebih luas untuk negosiasi; Anda harus menempatkan perubahan posisi yang berkaitan dengan tiap-tiap pokok bahasan tersebut.

Pra-negosiasi/tindakan persuasif yang ditujukan pada para pengambil keputusan dari pihak lawan berunding dan orang-orang yang mereka wakili dapat menjadi bagian yang penting dari strategi Anda, tetapi hal ini perlu Anda lakukan secara terus-menerus bila mungkin; karena kalau tidak, informasi yang diberikan secara tiba-tiba dan tidak seperti biasanya sebelum negosiasi dilakukan dapat menimbulkan kecurigaan.

(b) Pada bagian awal pertemuan negosiasi, tidak berlangsung perundingan yang sesungguhnya; kedua belah pihak hanya melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut pihak yang satu menantang pihak lainnya untuk membenarkan argumen masing-masing, mengetes atau menguji komitmen masing-masing terhadap pokok-pokok persoalan yang dikemukakan sambil menyebutkan apa yang menjadi komitmen utama masing-masing.

- Pada saat perundingan dilakukan (lihat bagian (c)) Anda harus memusatkan perhatian Anda pada upaya persuasif dan upaya mendapatkan klarifikasi atau penjelasan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, untuk mengetahui urutan prioritas butir-butir tuntutan dan seberapa jauh pihak lawan berunding Anda bersedia mengubah posisinya [mengkompromikan tuntutan]
- Anda juga perlu mempertimbangkan bagaimana cara terbaik yang Anda dapat lakukan untuk memberikan tanda kepada pihak lawan berunding Anda supaya mereka tanggap/ mengerti bahwa Anda bersedia mengubah posisi Anda [melakukan kompromi] tetapi tanpa sesungguhnya memberikan konsesi

- (c) Pada akhirnya, ada strategi untuk bagian pertemuan negosiasi di mana perundingan berlangsung. Anda perlu mempertimbangkan proposal apa yang akan Anda ajukan supaya Anda dapat memberikan konsesi sebagai kompensasi dari kesediaan pihak lawan berunding Anda untuk memodifikasi/mengubah tuntutan. Hal ini membawa Anda pada strategi yang sudah umum diterapkan, yaitu, mengkaitkan konsesi yang Anda berikan dengan konsesi yang diberikan oleh pihak lawan berunding Anda dan membandingkan untung ruginya serta membuat proposal Anda menjadi bersyarat. Apabila pihak lawan berunding Anda merasa bahwa konsesi yang Anda sodorkan untuk diberikan kepadanya tidak adil karena tidak sebanding nilainya dengan konsesi yang diberikannya kepada Anda, maka yang sering kali terjadi adalah digunakannya tuntutan balik untuk mengatasi ketimpangan tersebut dan memulihkan keseimbangan. Pada tahap ini, negosiasi biasanya ditandai dengan disampaikannya serangkaian proposisi [usulan-usulan atau pernyataan-pernyataan yang diberikan untuk dipertimbangkan] yang bersifat kondisional (bersyarat). Proposisi-proposisi ini semakin lama menjadi semakin spesifik ketika Anda semakin mendekati kesepakatan.
- Apabila negosiasi-negosiasi yang dilakukan melibatkan sejumlah butir/ pokok bahasan yang terpisah, Anda perlu mengambil suatu pendekatan yang merefleksikan pandangan bahwa pada akhirnya tidak akan ada yang disepakati sebelum semuanya disetujui [maksudnya, negosiasi-negosiasi itu tidak akan menghasilkan kesepakatan apapun bila semua pokok bahasan yang diajukan belum disepakati].
  - Jangan terlebih dahulu menyepakati butir-butir yang kurang penting bagi Anda sebelum pokok-pokok bahasan yang penting diselesaikan; bila pihak lawan berunding Anda mengajukan sejumlah tuntutan, perhatikan baik-baik di mana posisi mereka yang sesungguhnya terhadap setiap butir yang mereka ajukan; tetapi, Anda hendaknya jangan sampai kehilangan butir-butir yang merupakan butir-butir prioritas bagi Anda
  - Anda juga harus mengetahui bahwa Anda dapat gagal mencapai kesepakatan dalam negosiasi. Karena itu, Anda harus mempunyai strategi mengenai apa yang harus dilakukan bila terjadi hal seperti itu.

### 2.10 Menangani gagalnya negosiasi

Ketika menyusun perencanaan untuk melakukan negosiasi, Anda harus mempertimbangkan situasi yang harus Anda hadapi bila ternyata negosiasi gagal. Tidaklah bijaksana membiarkan negosiasi gagal bila akibat yang dapat timbul karena kegagalan tersebut – baik yang berupa tindakan yang dilakukan oleh salah satu pihak atau melalui campur tangan pihak ketiga – lebih buruk daripada posisi yang telah dicapai pada saat terjadinya kegagalan yang menyebabkan negosiasi terhenti.

Bila negosiasi gagal, pilihan-pilihan yang ada adalah:

- (a) mengambil tindakan sepihak; tetapi sebelum mengambil tindakan sepihak, Anda perlu memikirkan masak-masak dampak-dampak yang akan timbul akibat tindakan sepihak tersebut terhadap hubungan kerja di masa yang akan datang
- (b) meminta pihak ketiga turun tangan/ melakukan intervensi, dalam bentuk:
  - Konsiliasi – dalam konsiliasi seorang konsiliator membantu kedua belah pihak yang gagal berunding untuk mencapai kesepakatan;
  - Mediasi – dalam mediasi, kedua belah pihak setuju untuk mempertimbangkan tetapi tidak terikat untuk menerima, solusi yang diberikan oleh mediator;
  - Arbitrasi – merupakan bentuk intervensi pihak ketiga yang paling ampuh dan berisiko, di mana kedua belah pihak mengikat diri mereka masing-masing di muka untuk menerima solusi yang diberikan oleh arbiter atau tindakan hukum melalui pengadilan umum atau pengadilan khusus perburuhan.

Untuk membuat keputusan yang tepat tentang penggunaan konsiliasi, mediasi atau arbitrasi diperlukan penilaian yang teliti dan lengkap terhadap kekuatan masing-masing pihak.

Jangan membuat perkiraan yang terlalu berlebihan tentang kekuatan Anda dan jangan membuat perkiraan yang meremehkan kekuatan pihak lawan berunding Anda

### 3. Proses Negosiasi

Negosiasi adalah proses yang melibatkan:

- pembicaraan awal dan penjelasan
- membuat dan menanggapi proposal-proposal yang diajukan

- melakukan perundingan untuk menemukan solusi
- membuat kesepakatan dan mengkomunikasikannya

Para negosiator juga perlu mempertimbangkan:

- aksi yang akan mereka ambil untuk melaksanakan kesepakatan yang telah dicapai
- bagaimana menangani kemungkinan gagalnya negosiasi

### 3.1 Membuka pertemuan (melakukan pembicaraan dan penggalian terhadap pokok-pokok yang dinegosiasikan)

Tidak ada peraturan yang memastikan siapa yang harus membuka negosiasi terlebih dahulu:

- Apabila manajemen mengambil inisiatif dalam pertemuan, manajemen hendaknya memberikan garis besar yang menjelaskan latar belakang tuntutan mereka dan, tergantung pada pokok-pokok masalah yang dinegosiasikan, membicarakan hal-hal seperti:
- kemampuan pengusaha untuk membayar atau memenuhi kondisi-kondisi yang dituntut
- apabila lingkungan di mana perusahaan beroperasi merupakan lingkungan yang sangat kompetitif, perusahaan dapat berada dalam posisi terbatas dalam menetapkan apa yang dapat ditawarkan atau disepakatinya
- apabila perusahaan berada dalam situasi pasar yang sedang lesu atau merosot, perusahaan tidak dapat memberikan tambahan biaya tenaga kerja
- sekalipun pasar sedang tumbuh, perlu dipertimbangkan juga apa yang dilakukan para pesaing supaya daya saing perusahaan tidak dirugikan
- proyeksi kenaikan biaya hidup berdasarkan kenaikan upah yang lebih tinggi daripada biaya hidup akan sangat sulit untuk dapat dibenarkan – meskipun demikian, Anda perlu menyadari supaya Anda tidak terjebak dalam posisi di mana perusahaan dianggap selalu setuju pada kenaikan upah yang setidak-tidaknya sesuai dengan biaya hidup
- tingkat upah di perusahaan-perusahaan yang sebanding dengan perusahaan Anda untuk pekerjaan-pekerjaan/ jabatan-jabatan sebanding dengan yang terdapat di perusahaan Anda, dan tingkat upah yang sekarang ini dibayar perusahaan – sekali lagi Anda perlu berhati-hati dalam menggunakan informasi ini supaya dalam

negosiasi-negosiasi selanjutnya Anda tidak dianggap menyamakan apa yang diinginkan perusahaan Anda melalui perbandingan dengan perusahaan lain

- apabila pihak lawan berunding Anda mengambil inisiatif untuk membuka negosiasi, Anda hendaknya meminta mereka untuk menjelaskan, mengklarifikasi dan memberikan alasan untuk membenarkan tuntutan mereka. Jangan memberikan tawaran apapun pada tahap ini.

### 3.2 Mengkonfirmasi persamaan pandangan dan mempersempit kesenjangan yang ada

Setelah masing-masing pihak membuat pernyataan pembuka, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi persamaan pandangan dan mencoba menyingkirkan kesenjangan di antara posisi-posisi yang ada dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan melakukan pembicaraan atau diskusi yang dimaksudkan untuk menguji komitmen masing-masing dan saling mencoba mempengaruhi apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak.

Dalam menghadapi pokok-pokok yang tampaknya sulit disepakati, Anda hendaknya:

- Meminta pihak lain untuk menunda atau memodifikasi (mengubah)untutannya;
- Menunda pertemuan untuk jangka waktu yang pendek untuk membahas dengan tim negosiasi Anda dan/ atau manajemen perusahaan apa yang dituntut pihak lawan berunding dan merumuskan proposal-proposal. Mungkin pihak lawan membuat tuntutan itu untuk pertama kali atau membuat tuntutan yang tidak setinggi yang Anda harapkan. Anda dapat berhenti berdiskusi untuk mengambil waktu istirahat dan bahkan memutuskan untuk membuat proposal yang sifatnya spesifik pada saat Anda kembali melanjutkan diskusi;
- Mintalah pihak lawan berunding Anda untuk menunda pertemuan untuk jangka waktu yang pendek atau hingga muncul kesempatan lain untuk membiarkan pihak lawan berunding mempertimbangkan tuntutan balik yang telah diajukan manajemen untuk pertama kalinya;
- Tundalah hingga kesempatan lain bila masalah tersebut harus disampaikan kembali ke otoritas yang lebih tinggi;

Bila salah satu pihak meminta penundaan, permintaan tersebut pada umumnya harus disepakati. Lamanya penundaan tersebut hendaknya ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama. Pihak yang meminta kesepakatan biasanya akan mengatakan terlebih dahulu kapan negosiasi akan dimulai kembali.

Setelah tahap awal pertemuan, di mana telah dilakukan diskusi umum dan penggalan, tahap berikutnya adalah membuat dan menanggapi proposal.

### 3.3 Membuat proposal

Buatlah proposal dan ajukan proposal tersebut ke pihak lawan berunding Anda pada saat pertemuan dilakukan hanya apabila Anda benar-benar yakin bahwa suasana atau iklim pertemuan sudah tepat bagi Anda untuk mengajukan proposal itu. Sebaliknya, apabila perusahaan sedang berada dalam situasi keuangan yang sulit, adalah penting bagi pihak lawan berunding [yang dalam hal ini adalah serikat pekerja] untuk memahami dan mau menerima situasi ini sebelum mereka membuat proposal atau tawaran dan mengajukannya ke perusahaan. Setiap tawaran yang Anda buat hendaknya dirancang sedemikian rupa sehingga memungkinkan Anda berada pada situasi yang selalu memberikan peluang kepada Anda untuk melakukan beberapa perubahan. Tetapi, jangan sampai hal ini terjadi [jangan melakukan beberapa perubahan terhadap posisi Anda] sebelum pihak lawan berunding Anda melakukan beberapa modifikasi terhadap tuntutan.

Apabila pihak lawan berunding menolak tawaran awal Anda secara mentah-mentah tanpa mau mempertimbangkannya sama sekali, maka Anda perlu mempertimbangkan, apakah masih perlu pertemuan itu diteruskan.

Apabila Anda yakin bahwa pihak lawan berunding tidak akan mengubah posisinya dan tidak mau memasuki wilayah penyelesaian yang Anda tawarkan, maka tidak ada gunanya meneruskan pertemuan. Bila ini terjadi, Anda hendaknya mempertimbangkan untuk menyerahkan masalah ini kepada pihak ketiga untuk mediasi/ konsiliasi. Tetapi, hal ini harus disepakati oleh pihak lawan berunding Anda karena pada tahap ini, langkah untuk menyerahkan masalah kepada pihak ketiga harus dilakukan berdasarkan kesepakatan oleh kedua belah pihak dan tidak dapat dilakukan secara sepihak.

### 3.4 Menanggapi proposal

Adalah normal bila hal pertama yang dilakukan untuk menanggapi proposal yang diajukan oleh pihak lawan berunding adalah tidak membuat tawaran balik yang bersifat spesifik, tetapi membuat pernyataan-pernyataan yang bersifat umum untuk mempengaruhi apa yang mereka harapkan. Hal ini biasanya berupa penjabaran/ pemaparan dari apa yang telah dikatakan sebelumnya dalam pembukaan pertemuan. Dalam menanggapi proposal yang diajukan, Anda juga dapat mencoba untuk memperkenalkan suatu bukti, data, dan lain-lain untuk mendukung pernyataan-pernyataan Anda.

Bila perusahaan Anda adalah perusahaan dagang/ bergerak di bidang perdagangan, Anda dapat membuat pernyataan-pernyataan yang bersifat umum dengan memberikan informasi pendukung, bila ada, mengenai hal-hal seperti:

- Kemampuan membayar yang dimiliki perusahaan – dengan menyebutkan posisi keuangan perusahaan dan/ atau tingkat penggunaan karyawan yang ada saat ini;
- Kebutuhan perusahaan untuk tetap mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain – termasuk mempertahankan daya saing yang sebanding dengan perusahaan-perusahaan domestik dan juga dengan para importir;
- Kesulitan untuk menaikkan harga – baik karena tekanan pasar maupun karena kendali pemerintah yang tidak mengizinkan kenaikan harga;
- Dampak kenaikan upah terhadap tenaga kerja – meningkatnya biaya upah tenaga kerja dapat mendorong perusahaan untuk melakukan investasi di bidang teknologi baru yang lambat laun akhirnya akan mengurangi jumlah karyawan atau membuat keuangan perusahaan tidak memadai untuk mewujudkan rencana ekspansi perusahaan bila terjadi kenaikan upah;
- Tingkat upah yang disepakati di perusahaan-perusahaan saingan – dan potensi/kemungkinan tertekannya margin laba perusahaan oleh kenaikan biaya sehingga daya saing perusahaan berkurang;
- Pergerakan dalam nilai tukar mata uang – apabila perusahaan mengeksport ke suatu pasar tertentu, setiap kenaikan dalam nilai tukar akan membuat produk yang dihasilkan menjadi lebih mahal dan kurang dapat bersaing;

- Preseden-preseden yang dapat tercipta atau harus diikuti [sebagai konsekuensi yang harus ditanggung perusahaan bila tuntutan kenaikan upah dipenuhi]

Bila perusahaan Anda bukan perusahaan dagang, misalnya sekolah, rumah sakit, atau organisasi-organisasi lainnya dengan biaya upah sebagai komponen biaya utama, akan lebih tepat bila Anda membicarakan hal-hal seperti:

- Kebutuhan untuk mempertahankan keseimbangan keuangan – keuangan perusahaan-perusahaan bukan dagang pada umumnya terbatas, sering kali tergantung pada subsidi pemerintah dan sumbangan dari masyarakat untuk dapat terus beroperasi
- Kebijakan pemerintah

### 3.5 Bertanya dan mendengar

Pertanyaan-pertanyaan hendaknya ditanyakan pada tahap awal pertemuan untuk:

- Mendapatkan penjelasan tentang apa yang dituntut atau dinyatakan oleh pihak lawan berunding
- Menantang pihak lawan berunding untuk memberikan alasan yang dapat membenarkan tuntutan dan argumen mereka untuk setiap pokok persoalan yang diajukan
- Menguji/ mengetes komitmen pihak lawan berunding terhadap tiap-tiap pokok persoalan yang diajukannya untuk mendapatkan pengertian yang lebih mendalam tentang prioritas-prioritas mereka.
- Mengidentifikasi ruang gerak/wilayah-wilayah perundingan yang ada untuk melakukan perubahan posisi dan tawar-menawar; misalnya, Anda dapat menanyakan kepada pihak lawan berunding apakah mereka bersedia mencoret beberapa tuntutan mereka sebagai kompensasi untuk konsesi yang Anda berikan terhadap beberapa tuntutan Anda.

Tidak kalah pentingnya bagi Anda untuk mendengar secara aktif dan memastikan bahwa apa yang dikatakan pihak lain telah Anda mengerti dengan benar dengan:

- Mengulang kembali apa yang telah disampaikan oleh pihak lawan berunding dengan kata-kata Anda sendiri untuk menafsirkan apa yang mereka katakan sehingga dengan demikian kesalahpahaman dalam memahami tuntutan pihak lawan dapat dihindari dan Anda mendapatkan gambaran tentang perasaan-perasaan yang tidak

- ditunjukkan oleh pihak lawan berunding
- Meminta pihak lawan berunding untuk memberikan penjelasan lebih lanjut. Anda dapat meminta pihak lawan berunding untuk memberikan perincian lebih lanjut mengenai pokok-pokok tertentu. Hal ini sekali lagi menunjukkan bahwa Anda sedang aktif mendengarkan apa yang mereka katakan.
- Tanggapan-tanggapan non verbal yang Anda tunjukkan pada saat Anda mendengarkan penjelasan dari pihak lawan berunding, termasuk postur, bahasa tubuh, ekspresi wajah, menganggukkan kepala dan lain-lain, yang memberikan kesan bahwa Anda sedang mendengarkan dan memahami sudut pandang yang dikemukakan oleh pihak lawan berunding.

### 3.6 Perundingan, Upaya Mengubah Posisi, Upaya Membangun Solusi

Tahap berikutnya dari pertemuan negosiasi terjadi ketika perundingan berlangsung. Pada tahap ini, Anda memberikan kepada pihak lawan berunding Anda argumen-argumen untuk mendukung/ memperkuat posisi dan tuntutan Anda serta argumen-argumen yang dimaksudkan untuk menantang/mematahkan alasan-alasan yang digunakan pihak lawan untuk membenarkan posisi dan tuntutan mereka. Setelah itu, tahap berikutnya adalah saling mengubah posisi masing-masing berdasarkan prinsip timbal balik sampai akhirnya tercapai kesepakatan.

#### A. *Argumen yang mendukung tuntutan Anda*

Argumen-argumen yang disampaikan untuk membenarkan tuntutan Anda hendaknya didasarkan pada informasi yang Anda dapatkan dari hasil penelitian yang Anda lakukan sebelum pertemuan untuk melakukan perundingan berlangsung. Yang penting di sini adalah, Anda harus mampu menyampaikan tuntutan yang sangat meyakinkan dan bilamana mungkin, didukung oleh sumber-sumber yang independen dan profesional. Argumen-argumen yang Anda gunakan harus dapat membenarkan tuntutan-tuntutan Anda serta mematahkan tuntutan-tuntutan pihak lawan berunding Anda.

#### B. *Membuat pihak lawan berunding mengubah posisi*

Setelah mengemukakan argumen-argumen yang membenarkan tuntutan Anda dan mematahkan tuntutan pihak lawan berunding Anda, maka tahap berikutnya dari proses perundingan adalah memberikan tawaran kepada pihak lawan berunding Anda supaya

mereka tidak terus bersikukuh dan mau bergeser dari tuntutan awal mereka. Tetapi sebelumnya, Anda sudah harus mengidentifikasi konsesi-konsesi mana yang bersedia Anda berikan, yang dapat menyebabkan pihak lawan berunding Anda bergeser dari tuntutan awal yang mereka ajukan.

Apabila gelagat yang ada menunjukkan bahwa pihak lawan berunding Anda tidak bersedia menyepakati pokok-pokok penyelesaian yang Anda tawarkan, maka Anda perlu mencari berbagai cara untuk membuat posisi Anda lebih dapat diterima oleh pihak lawan berunding Anda. Suatu penyelesaian hanya akan dipandang relevan dan adil apabila penyelesaian tersebut mampu memberikan tingkat kepuasan yang lebih besar dalam memenuhi kebutuhan kedua belah pihak yang berunding daripada apabila tingkat kepuasan yang diberikan oleh penyelesaian tersebut lebih rendah.

Ketika Anda berusaha supaya pihak lawan berunding mau bergeser dari tuntutan awalnya,

- pastikan bahwa Anda telah benar-benar dan sepenuhnya memahami apa yang sesungguhnya dituntut oleh pihak lawan berunding Anda
- buat rangkuman secara berkala mengenai ke mana arah diskusi berjalan dan dengan begitu, pastikan supaya diperoleh kemajuan selangkah demi selangkah menuju kesepakatan
- proposal-proposal yang pada awalnya diajukan sebagai usulan-usulan hipotetis [yang dibuat berdasarkan dugaan/ perkiraan] membuat situasi menjadi lebih mudah bagi kedua belah pihak untuk menghindari dari tekanan atau beban untuk segera membuat pernyataan menerima atau menarik diri
- Lebih baik mengusahakan supaya segala sesuatunya menjadi mudah bagi pihak lawan berunding untuk bergeser dari tuntutan awal mereka daripada menantang mereka dengan menghadapkan mereka pada dua kemungkinan: menang atau kalah
- Ingatlah bahwa rasa takut akan kehilangan muka, baik karena wibawa pribadi atau wibawa perusahaan tersudutkan, dapat menyebabkan jalannya perundingan menjadi sangat terhambat
- Upaya menempuh jalan kompromi (yang sifatnya konstruktif) hendaknya tidak dicibir sebagai tanda kelemahan tetapi dipahami sebagai strategi dasar untuk mendorong pihak lawan berunding memperlunak tuntutananya

### C. Mengakhiri perundingan dan mencapai kesepakatan

Akhiri negosiasi dengan menciptakan solusi yang sama-sama menguntungkan bagi kedua belah pihak (kami menang, Anda pun menang) melalui konsesi timbal balik yang saling diberikan oleh masing-masing pihak.

#### Contoh

Manajemen dapat menyepakati kenaikan upah sebagai kompensasi dari diperkenalkannya teknologi baru, fleksibilitas dalam sistem kerja dan kesepakatan baru dalam penyelesaian perselisihan. Sementara di sisi lain, pihak pekerja mungkin tidak mendapatkan kenaikan upah tetapi memperoleh jaminan yang lebih besar untuk dapat terus bekerja di perusahaan yang diharapkan dapat semakin besar dan berkembang dengan tempat kerja yang semakin efisien.

Apabila Anda menciptakan situasi “kalau kami menang kamu kalah” atau “kalau kami kalah kamu menang,” Anda bergerak menuju ke suatu situasi di mana kedua belah pihak akan memandang negosiasi yang mereka lakukan sebagai “kalau kami kalah, kamu juga harus kalah.”

#### Misalnya

- Apabila suatu perusahaan tidak melakukan negosiasi tetapi langsung mengancam akan menutup pabrik apabila pekerja tidak mau menerima pembekuan upah, perusahaan tersebut dalam jangka pendek dapat meningkatkan daya saingnya dari segi biaya [karena biaya upahnya tetap], tetapi mungkin akan dibenci oleh karyawannya yang kehilangan motivasi untuk bekerja sehingga menyebabkan meningkatnya pemborosan, menurunnya produktivitas, tingginya frekuensi absen, dan lain-lain. Akhirnya perusahaan tersebut justru menjadi kurang efisien dan harus mengeluarkan biaya yang lebih tinggi daripada para pesaingnya.
- Sebaliknya, apabila perusahaan sepenuhnya menyerah pada tuntutan pekerja karena pekerja mengancam akan melakukan pemogokan, ancaman ini kemungkinan akan diulang kembali untuk memaksa perusahaan menaikkan upah sekalipun perusahaan sedang berada dalam situasi keuangan yang tidak memungkinkannya memberikan kenaikan upah dan kenaikan upah ini dapat mengancam kelangsungan keuangan perusahaan dan akhirnya menyebabkan perusahaan tutup sehingga para pekerjanya kehilangan pekerjaan.

Ketika sampai pada akhir perundingan:

- (a) Jangan pernah memberikan tawaran final di meja perundingan kecuali Anda yakin bahwa wakil-wakil dari pihak lawan berunding Anda kemungkinan akan menganjurkan anggota mereka untuk menerima tawaran tersebut. Karena bila mereka ternyata menolak tawaran final yang Anda ajukan, Anda tidak akan dapat meningkatkan tawaran tersebut tanpa menjatuhkan kredibilitas Anda sendiri.
- (b) Pastikan bahwa usulan yang diberikan oleh wakil-wakil dari pihak lawan berunding Anda sesuai dengan apa yang Anda yakini akan diterima oleh orang-orang yang mereka wakili; walaupun pengurus serikat pekerja menyatakan siap menganjurkan para anggota serikat pekerja tersebut untuk menerima tawaran perusahaan, manajemen harus menggunakan pengetahuan mereka sendiri untuk menetapkan apakah pengurus serikat pekerja tersebut sanggup ‘menjual’ atau ‘mempromosikan’ tawaran perusahaan kepada para anggotanya.
- (c) Jelaskan bahwa tawaran final tersebut masih harus mendapat konfirmasi tertulis dari pengusaha; bila tawaran dinyatakan secara tertulis, kecil kemungkinannya akan terjadi kebingungan mengenai apa yang sesungguhnya sedang ditawarkan oleh pengusaha.
- (d) Pastikan bahwa pihak lawan berunding Anda mengetahui konsekuensi-konsekuensi yang akan terjadi apabila karyawan menolak proposal final yang diajukan perusahaan.
- (e) Pastikan adanya pemahaman penuh dari semua pihak yang terlibat dalam perundingan mengenai apa yang sesungguhnya sedang disepakati; jangan “mengambangkan” [mengaburkan] pokok-pokok persoalan hanya demi mendapatkan kesepakatan.

### 3.7 Mengkonsolidasikan Kesepakatan

Begitu para pihak yang bernegosiasi mencapai kesepakatan, manajemen hendaknya menuangkan kesepakatan tersebut secara tertulis dan menyodorkannya kepada pihak lawan berunding yang hendaknya juga memberikan konfirmasi bahwa mereka menerima kesepakatan tersebut. Supaya kesepakatan tersebut diterima oleh seluruh pekerja, pengurus serikat pekerja harus memaparkan garis besar rincian kesepakatan tersebut kepada seluruh anggota serikat pekerja dan menjelaskan

mengapa kesepakatan tersebut perlu mereka terima dan setuju. Setelah seluruh pekerja menerima kesepakatan tersebut, maka kesepakatan tersebut harus dibuat konfirmasinya secara tertulis oleh serikat pekerja dan setelah itu, barulah kesepakatan tersebut dilaksanakan. Untuk mendorong diterimanya kesepakatan tersebut oleh seluruh pekerja, pengusaha dapat mengizinkan serikat pekerja menggunakan sebagian jam kerja untuk mengadakan pertemuan dengan para anggotanya. Supaya pertemuan dapat berjalan lancar tanpa mengalami banyak gangguan, pertemuan itu sebaiknya dijadwalkan menjelang jam pulang kerja. Apabila pertemuan itu memerlukan waktu yang lama/ panjang, maka hanya sebagian dari pertemuan itu yang dapat dilakukan dengan memakai jam kerja, tidak seperti apabila pertemuan itu dilakukan di pagi hari. Bagi pekerja yang bekerja *shift* [menurut pembagian jadwal waktu kerja yang telah ditetapkan secara bergantian], serikat pekerja dapat mengusahakan satu pertemuan per *shift*.

#### A. *Memperoleh komitmen*

Apabila pengurus serikat pekerja atau orang yang mewakili pekerja dalam melakukan negosiasi tidak dapat menjamin bahwa seluruh anggota serikat pekerja akan mematuhi kesepakatan yang telah tercapai, maka kesepakatan tersebut tidak ada artinya.

#### B. *Mengkonfirmasikan kesepakatan*

Syarat-syarat yang sesungguhnya dari kesepakatan tersebut harus dibuat konfirmasinya secara tertulis. Apabila kesepakatan itu menyangkut masalah sederhana yang secara langsung, gamblang, dan terus terang menunjuk pokok persoalan yang sesungguhnya, konfirmasi cukup dilakukan dengan surat-menyurat. Tetapi, apabila kesepakatan itu menyangkut masalah yang kompleks, misalnya, yang berkaitan dengan diperkenalkannya metode kerja baru atau perubahan-perubahan terhadap prosedur disiplin bagi karyawan, maka akan diperlukan dokumen kesepakatan yang lebih terinci.

Dalam mengkonfirmasikan kesepakatan,

- Proposal-proposal yang telah disepakati harus dinyatakan dengan jelas tanpa menimbulkan pengertian lain selain pengertian yang sesungguhnya dimaksudkan dalam dokumen yang disiapkan untuk menuangkan kesepakatan tersebut dalam bentuk perjanjian tertulis
- Tidak satupun dari proposal-proposal yang telah disepakati itu

dapat dilaksanakan sebelum dokumen tersebut diterima secara tertulis dengan surat pernyataan menerima.

- Surat konfirmasi tersebut hendaknya menyatakan kembali syarat-syarat yang telah disepakati, kategori-kategori karyawan yang terikat dengan syarat-syarat tersebut, tanggal kesepakatan tersebut mulai diberlakukan dan tanggal kesepakatan tersebut berakhir masa berlakunya. Apabila kesepakatan tersebut dibuat sebagai tambahan atau sebagai pengganti dari ketentuan tertentu dalam perjanjian antara perusahaan dan serikat pekerja, maka hal ini hendaknya dimasukkan dalam surat penerimaan dan juga dalam dokumentasi perjanjian. Di samping itu hendaknya dibuat prosedur penyelesaian perselisihan untuk membereskan perbedaan-perbedaan yang muncul dalam interpretasi atau penafsiran.

Adalah penting untuk menyatakan kesepakatan tersebut secara tertulis dan rinci karena persepsi tentang apa yang telah disepakati dapat berubah. Seiring dengan berjalannya waktu, karyawan datang dan pergi dan bila terjadi perselisihan di kemudian hari, mereka yang dulu menegosiasikan kesepakatan tersebut mungkin sudah berhenti bekerja atau sudah tidak lagi menjabat sebagai pengurus serikat pekerja sehingga kesepakatan tertulis itu menjadi satu-satunya yang tersisa dari negosiasi tersebut.

### C. Mengkomunikasikan kesepakatan

Bila memungkinkan, cara mengkomunikasikan kesepakatan tersebut kepada manajemen dan pekerja hendaknya dimasukkan sebagai bagian dari rincian perjanjian. Komunikasi bersama sebaiknya dipilih. Tetapi, apabila tidak ada kesepakatan mengenai hal ini, manajemen hendaknya memastikan bahwa syarat-syarat perjanjian tersebut dikomunikasikan kepada pekerja. Sampai sejauh mana komunikasi tersebut dilakukan akan tergantung pada kompleksitas masalahnya. Kalau masalahnya sederhana, mungkin cukup dengan memo saja. Kalau masalahnya kompleks, hendaknya dilakukan presentasi dengan bertatap muka. Mulailah dengan tim senior manajemen dan tim negosiasi untuk menjelaskan kesepakatan tersebut kepada para manajer di garis depan perusahaan (*front line managers*) dan supervisor, lalu usahakan supaya mereka meneruskan penjelasan tersebut kepada staf mereka masing-masing. Tim negosiasi hendaknya

menyediakan bahan/ materi yang dapat digunakan dalam memberikan penjelasan untuk mengkomunikasikan kesepakatan tersebut. Apabila kesepakatan tersebut menyangkut masalah yang kompleks, para manajer garis depan hendaknya membuat tim kecil dengan staf mereka masing-masing untuk bertemu dan mendiskusikan masalah tersebut. Bila dalam pertemuan-pertemuan seperti itu dikemukakan hal-hal yang sepertinya menunjukkan kemungkinan adanya masalah dalam pelaksanaan kesepakatan tersebut, supervisor garis depan hendaknya segera menginformasikannya kepada manajemen senior dan tim negosiasi karena masalah ini mungkin perlu dibesarkan melalui pertemuan dengan serikat pekerja sebelum masalah itu berkembang menjadi masalah besar dan mempengaruhi pelaksanaan kesepakatan tersebut. Para perunding (baik yang mewakili pihak manajemen maupun serikat pekerja) umumnya tidak menyadari hal-hal yang dapat menyebabkan kesepakatan tersebut sulit untuk diterapkan/ dilaksanakan. Mereka mungkin menyepakati sesuatu yang tidak akan berjalan atau menyepakati sesuatu yang mengkompromikan keselamatan dan kesehatan kerja karena bila ternyata demikian, maka kesepakatan tersebut perlu ditinjau kembali. Manajer garis depan harus diberi penjelasan lengkap mengenai semua rincian kesepakatan tersebut dan dilibatkan dalam penulisan pedoman implementasi kesepakatan, manual, dan lain-lain karena merekalah yang bertugas mengawasi terlaksananya kesepakatan tersebut dengan sebaik-baiknya.

### 3.8 Menangani Negosiasi yang Gagal

Sekalipun telah dilakukan segala upaya untuk mencapai kesepakatan, bisa saja kesepakatan tetap tidak tercapai. Sebelum pertemuan dilakukan, buat persiapan terlebih dahulu dan dalam membuat persiapan tersebut, Anda perlu menetapkan hal-hal apa saja yang tidak bersedia Anda kompromikan. Apabila pihak lawan berunding tidak bersedia mengambil langkah yang signifikan untuk menggeser tuntutan awal mereka ke titik minimum penyelesaian yang Anda harapkan, mungkin memang tidak ada pilihan lagi selain menerima kenyataan bahwa kesepakatan tidak mungkin dicapai. Karena itu, sebelum memulai proses perundingan, jangan terlalu mudah mengubah posisi awal Anda karena hal ini akan membatasi ruang gerak Anda pada tahap perundingan

berikutnya; selain itu, pihak lawan berunding juga harus memberikan konsesi-konsesi tertentu supaya Anda merasa puas.

Apabila pihak lawan berunding mengancam akan melakukan aksi industrial, Anda hendaknya menarik diri dari pertemuan atau menundanya untuk meninjau kembali pilihan-pilihan yang telah Anda pertimbangkan ketika merencanakan strategi negosiasi Anda. Hal ini meliputi:

- Adakan pertemuan kembali dengan Direktur Pelaksana (*Managing Director*) dan/ atau Dewan Direksi untuk mendiskusikan masalah tersebut dan mempertimbangkan apakah masih mungkin diperoleh kemajuan lebih lanjut tentang masalah itu.
- Mengkomunikasikan masalah itu dengan semua tingkatan manajemen
- Secara langsung memberitahukan kepada karyawan apa implikasi-implikasi [akibat-akibat] yang harus mereka hadapi. Berikan pengertian kepada pekerja supaya mereka dapat memahami posisi perusahaan. Tetapi, jangan bersikap emosional ketika menyampaikan hal ini dan jangan berusaha menyalahkan siapapun. Apa yang Anda sampaikan haruslah berdasarkan fakta dan Anda harus dapat memberikan bukti-bukti pendukung bila apa yang Anda sampaikan tersebut dipertanyakan.
- Langsung hubungi para pengurus senior serikat pekerja apabila Anda yakin bahwa mereka tidak sepenuhnya menyadari apa yang sedang terjadi dan/ atau untuk memastikan bahwa prosedur-prosedur resmi yang harus diikuti seperti pengambilan suara secara rahasia telah dilaksanakan dengan benar sebelum diambilnya keputusan untuk melakukan pemogokan apabila hal tersebut merupakan bagian dari peraturan serikat pekerja atau peraturan perundang-undangan yang harus ditaati.
- Umumkan pernyataan bahwa tidak akan dilakukan negosiasi lebih lanjut apabila ancaman verbal atau aksi industrial dijalankan. Apabila pihak lawan berunding menangkap kesan bahwa Anda bersedia memberikan konsesi karena diancam dengan aksi industrial, hal itu akan menimbulkan preseden dan akan digunakan kembali untuk melawan Anda di masa yang akan datang.

Manajemen hendaknya tidak kembali melakukan negosiasi setelah tawaran final yang mereka ajukan ditolak kecuali serikat pekerja juga memberikan beberapa konsesi. Bila Anda membuat tawaran final tetapi

kemudian siap menegosiasikan kembali tawaran final tersebut karena pihak serikat pekerja sama sekali tidak mau bergeming dari tuntutan mereka, Anda mencoreng kredibilitas Anda sendiri dan hal ini akan menimbulkan masalah dalam negosiasi-negosiasi yang terjadi di kemudian hari karena tawaran final yang kelak Anda ajukan 'untuk pertama kalinya' tidak akan dianggap sebagai tawaran final yang sesungguhnya lagi karena dalam negosiasi terakhir pun tawaran final seperti itu ternyata masih dapat ditawarkan lagi.

Apabila negosiasi gagal, salah satu pihak yang bernegosiasi dapat meninggalkan meja perundingan untuk kembali membentuk kelompok dan memulai lagi perundingan atau menyerahkan masalah tersebut kepada pihak ketiga untuk mendapatkan penyelesaian melalui konsiliasi, mediasi atau arbitrase. Manajemen perlu menilai seberapa serius sesungguhnya pengaruh yang timbul akibat gagalnya perundingan tersebut terhadap perusahaan. Apabila tidak tercapainya kesepakatan tersebut ternyata tidak merugikan perusahaan, gunakan taktik menunggu dan mengamati apa yang terjadi (*wait and see*). Dalam beberapa hal, kegagalan tersebut barangkali terjadi karena serikat pekerja tidak mendapat dukungan dari para anggotanya dan dalam situasi seperti ini, menyerahkan masalah ini kepada pihak ketiga dapat membuat serikat pekerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada yang dimilikinya di tempat kerja.

#### 4. Teknik-teknik Negosiasi, Organisasi dan Perilaku

Negosiasi adalah proses komunikasi untuk mendapatkan kesepakatan dan untuk itu, diperlukan kemampuan:

- Mendengar;
- Empati terhadap tuntutan pihak lawan berunding [kemampuan untuk memahami tuntutan mereka dari sudut pandang mereka] tanpa harus setuju pada tuntutan mereka;
- Mempengaruhi dan membujuk;
- Sebagai komunikator/advokat yang baik [kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan membuat tuntutan yang disampaikan memberikan kesan sangat meyakinkan]

Juru runding atau perunding yang berhasil adalah:

- Mereka yang mampu mengorganisir gagasan dengan baik
- Mereka yang mampu menganalisa situasi dan argumen yang diajukan
- Mereka yang mampu mengendalikan proses negosiasi

Negosiasi juga dipengaruhi oleh:

- Gaya dan tingkat kecepatan negosiasi
- Komposisi tim negosiasi
- Pengaturan (*setting*) penyelenggaraan berbagai aspek yang berkaitan dengan berlangsungnya negosiasi, termasuk pengaturan tempat duduk, pengaturan ruangan, dokumentasi dan lain-lain

#### 4.1 Tim Negosiasi

- (a) Pengorganisasian tim negosiasi – pertimbangan yang matang perlu diberikan kepada komposisi dan organisasi [penyusunan] tim negosiasi; tim negosiasi sebaiknya beranggotakan tiga hingga lima orang supaya koordinasi di antara sesama anggota tim dapat dilakukan dengan baik kecuali bila penyusunan tim tersebut bersifat sangat informal.

Fungsi-fungsi utama yang terdapat di dalam tim negosiasi adalah sebagai berikut:

- (1) Juru bicara untuk memimpin tim dan mengambil posisi penyelesaian masalah secara konstruktif dalam upaya untuk bergeser ke arah tercapainya kesepakatan final
- (2) “Penantang” yang mengambil sikap garis keras untuk menghadapi tuntutan-tuntutan yang diajukan pihak lawan berunding serta mencari tahu dan menunjukkan kesulitan-kesulitan [kelemahan-kelemahan] dalam tuntutan-tuntutan tersebut
- (3) Analis dan pencatat yang memonitor dan menilai strategi-strategi dan proposal-proposal, mengamati kemajuan yang diperoleh, mencatat argumen, komitmen dan kesepakatan final.

Setiap fungsi yang disebut di atas harus dijalankan oleh salah seorang anggota tim. Setiap anggota harus mengetahui peran masing-masing dan tidak melenceng keluar dari peran tersebut sewaktu negosiasi berlangsung. Pihak lawan berunding akan memanfaatkan setiap perbedaan yang mereka temui dalam pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh masing-masing anggota dan memanfaatkan perunding yang “lebih mudah dipengaruhi” daripada perunding-

perunding lainnya dalam tim.

- (b) Empati [kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dengan membayangkan seandainya dirinya berada dalam posisi orang tersebut]: tim negosiasi hendaknya menyadari keseluruhan strategi yang akan diterapkan sebelum negosiasi dimulai; idealnya, mereka wajib menyusun strategi secara bersama-sama, menunjukkan empati satu sama lain dengan saling memberikan dukungan yang riil satu sama lain.
- (c) Disiplin: selama perundingan para anggota tim perunding harus disiplin dalam bertindak dan tampil sebagai satu tim yang menunjukkan kesatuan, kekompakan dan keterpaduan dalam mengusahakan tercapainya tuntutan/mempertahankan posisi perusahaan; pedoman dasar disiplin untuk anggota tim adalah:
- Jangan menginterupsi [memotong apa yang sedang dikatakan] ketua atau pemimpin tim kecuali hal tersebut memang mutlak perlu Anda lakukan. Kalau toh memang interupsi harus dilakukan, sedapat mungkin lakukan secara cepat dan halus dengan cara memberikan catatan kepada ketua tim, bukan dengan memotong pembicaraannya secara frontal
  - Ikuti strategi tim yang telah disepakati bersama dalam apa yang Anda katakan dan lakukan
  - Berikan semua kontribusi Anda [kemukakan semua yang perlu Anda kemukakan sesuai dengan fungsi Anda dalam tim]
  - Jangan memecah keheningan [suasana diam di mana tidak ada seorang pun yang berbicara] yang menguntungkan tim Anda;
  - Taati peran yang telah Anda sepakati [mainkan peran Anda tepat seperti yang telah disepakati], tetapi
  - Bergotong royonglah untuk saling membantu sesama anggota tim yang sedang mengalami kesulitan dengan apa yang telah ditetapkan sebagai komitmen

#### 4.2 Merencanakan negosiasi – menetapkan gaya dan skenario negosiasi

Memutuskan komposisi dan organisasi (susunan) tim negosiasi merupakan bagian penting dari perencanaan negosiasi, tetapi dalam menetapkan gaya dan skenario negosiasi, hal-hal berikut ini juga perlu dipertimbangkan:

- (a) Gaya dan nada bicara – gaya diskursif (gaya bicara panjang lebar tetapi hanya sedikit menyentuh pokok persoalan) atau gaya bicara

cepat dan energetik, gaya formal atau informal, nada bicara asertif [selalu menekankan/ menonjolkan keabsahan tuntutan/ posisi yang diajukan] atau persuasif [membujuk lawan bicara untuk menerima tuntutan yang diajukan]? Juru runding yang terampil selalu mengupayakan pendekatan yang sifatnya kolaboratif [menggunakan gaya dan nada bicara yang bersifat mengajak pihak lawan berunding untuk bekerja sama mencapai kesepakatan bersama]

- (b) lokasi perundingan – juru runding yang tidak berpengalaman selalu merasa nyaman berunding di kandang sendiri; untuk perundingan besar yang bersifat resmi, sebaiknya dipilih tempat berunding yang netral;
- (c) tingkat kecepatan dalam bernegosiasi dan pemilihan waktu yang tepat untuk bernegosiasi – jangan melakukan negosiasi ketika emosi sedang meninggi, tetapi jangan sampai hal pelaksanaan negosiasi itu sendiri menjadi tertunda. Dalam merencanakan dan melakukan negosiasi, perhitungkan lamanya waktu untuk melakukan negosiasi, memberikan presentasi formal dan kontribusi oleh masing-masing individu dalam diskusi yang dilakukan:
  - sesi perundingan terusan hendaknya tidak berlangsung lebih dari dua jam – ketika para pihak semakin mendekati kesepakatan, sesi perundingan dapat menjadi lebih panjang/ lama karena ada banyak rincian yang harus dibicarakan dan dipertajam
  - gunakan waktu sela sebagai alat bantu negosiasi:
  - untuk mempertimbangkan kemajuan dan/ atau proposal-proposal baru dalam tim dan menghindari keputusan-keputusan yang dibuat secara tergesa-gesa
  - untuk mengakhiri argumen-argumen yang sifatnya tidak membangun atau yang terlalu mencerminkan emosi atau pendapat pribadi pembicaranya
  - dan sebagai kesempatan untuk melakukan pembicaraan informal dan saling memberikan penjelasan di antara masing-masing individu anggota dari kedua belah pihak
- (d) jeda waktu untuk rehat kopi/ teh – dapat ikut membantu kemajuan perundingan dan dapat digunakan, bersama dengan waktu sela, untuk memotong sesi perundingan yang panjang.
- (e) Pengaturan tempat duduk – misalnya, pengaturan tempat duduk yang mengelilingi meja perundingan atau dengan posisi berseberangan dapat digunakan untuk menekankan sikap

konfrontasi atau sikap kolaborasi

#### 4.3 Teknik dan taktik

Taktik-taktik perilaku yang tepat untuk negosiasi-negosiasi yang bersifat spesifik dipengaruhi oleh:

- Gaya yang sifatnya pribadi – negosiasi tidak menuntut penggunaan secara mekanis trik-trik yang telah dipilih sebelumnya. Perilaku Anda dalam negosiasi sangat tergantung pada gaya dan kepribadian Anda sendiri serta penilaian yang Anda lakukan terhadap situasi yang ada.
- Ketidakpastian – adalah hal yang tak dapat dihindari dalam negosiasi, meskipun telah dilakukan persiapan-persiapan
- Ritual – para juru runding hubungan industrial sering kali mengikuti “ritual negosiasi” untuk mengupayakan tercapainya hasil terbaik bagi pihak yang mereka wakili
- (a) Pembuatan proposal – dalam membuat tawaran kepada lawan berunding Anda, kemukakan alasan-alasan yang membenarkan tawaran tersebut dengan menyodorkan pertimbangan-pertimbangan yang tepat berdasarkan penilaian Anda terhadap sikap pihak lawan berunding Anda – baik sikap yang positif maupun negatif – terhadap posisi perusahaan. Ingatlah bahwa cara terbaik untuk meyakinkan pihak lawan berunding supaya mereka mau menerima proposal yang Anda ajukan adalah dengan menggarisbawahi manfaat atau keuntungan yang akan mereka dapatkan bila mereka menerima proposal Anda, bukan sebaliknya, karena Anda tentu saja tidak akan pernah membuat proposal yang tidak baik bagi perusahaan Anda sendiri.

Gunakan apa yang menjadi kekuatan Anda untuk secara perlahan-lahan meyakinkan pihak lawan berunding untuk menerima proposal Anda. Bilamana mungkin:

- Usahakan supaya serikat pekerja menyepakati adanya kemajuan yang sedang dicapai dalam perundingan
- Cobalah ajukan proposal sebagai usulan yang sifatnya hipotetis untuk meminimalkan tekanan untuk menerima atau menolak
- Jangan lupa untuk selalu mendiskusikan dan mengargumentasikan poin-poin Anda karena poin-poin tersebut tidak dapat memberikan argumen untuk membela diri mereka sendiri. Hal ini akan meningkatkan kredibilitas posisi Anda dan membantu memperlemah keberatan-keberatan yang mereka ajukan serta mengurangi apa yang

dapat mereka harapan dari meja perundingan.

- Jangan membiarkan diri Anda diinterupsi sebelum Anda menyelesaikan seluruh argumen yang ingin Anda sampaikan dan menyerahkan kesempatan berbicara selanjutnya kepada pembicara berikutnya.
- Gunakan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat retorik untuk mendapatkan umpan balik – “Anda paham yang saya maksudkan?” – tatap mata lawan bicara Anda dan berdiam dirilah untuk menunggu reaksinya.
- Pastikan bahwa argumen yang Anda kemukakan dalam perundingan benar-benar menunjang keseluruhan proposal yang Anda kemukakan. Usahakan supaya Anda menunjukkan sikap yang meyakinkan. Usahakan untuk selalu melakukan negosiasi dari sudut pandang Anda. Bersikeraslah supaya argumen Anda didiskusikan berdasarkan pernyataan-pernyataan yang telah Anda buat.

Jangan pernah mencoba dan menirukan gaya atau presentasi juru runding lainnya; kembangkan sendiri gaya yang sesuai dengan kepribadian Anda

- (b) Menanggapi proposal dan membuat konsesi: ketika menerima proposal dari pihak lawan berunding Anda, biarkan mereka menjelaskan dan memperluas argumen-argumen mereka tanpa menginterupsi apa yang sedang mereka sampaikan
  - Kaitkan sebanyak mungkin pokok-pokok persoalan yang Anda kemukakan dengan pokok-pokok persoalan yang dikemukakan pihak lawan berunding Anda
  - Apabila Anda mempunyai tawaran yang menarik bagi pihak lawan berunding Anda, buat tawaran tersebut menjadi bersyarat: berikan tawaran itu hanya apabila pihak lawan berunding bersedia memberikan sesuatu kepada Anda sebagai kompensasinya; tentunya, “sesuatu” itu harus memiliki nilai yang kurang lebih sama dengan nilai tawaran yang Anda berikan.
  - Pastikan bahwa Anda mengetahui dengan pasti apa yang sesungguhnya menjadi permintaan mereka sebelum Anda menanggapi permintaan tersebut
- (c) Dengarkan secara aktif – adalah penting untuk mendengarkan secara aktif dan mengakui apa yang sedang dikatakan, tetapi mendengarkan dengan baik memang sulit, apalagi bila kita sedang dalam keadaan stres/ sedang berada di bawah tekanan.

Tidaklah cukup untuk sekedar mendengarkan. Anda juga harus menyampaikan kepada pihak lawan berunding bahwa Anda telah mendengar dan memahami apa yang mereka maksudkan. Usahakan untuk memisahkan saran, ide, sikap dan nilai dari orang yang mendukungnya atau berada di baliknya. Keterampilan untuk mendengarkan secara aktif dapat dikembangkan dan dipraktikkan sekalipun pandangan dan ide-ide yang dikemukakan terasa tidak logis atau keliru.

Dengarkan untuk menemukan arti yang tersembunyi di balik kata-kata yang diucapkan. Dengarkan dan carilah petunjuk-petunjuk adanya kesediaan untuk mengubah posisi, perubahan suasana hati (*mood*), atau perubahan dalam pendekatan yang diambil oleh lawan berunding Anda.

(d) Gunakan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat menyelidik untuk:

- Mengetes/ menguji ada tidaknya kesalahan, kekeliruan, penghilangan fakta, logika yang keliru, atau kutipan data statistik yang tidak tepat dalam argumen yang dikemukakan oleh lawan berunding Anda;
- Mengetes dan menyatakan pemahaman;
- Memaksa pihak lawan berunding Anda untuk membenarkan argumentasinya;
- Membantu mengidentifikasi pilihan-pilihan;
- Membantu menemukan kesamaan pandangan di antara para pihak yang berunding;
- Mencari saat yang tepat untuk mendorong lawan berunding mengubah posisinya/ tuntutanannya.

Dengan 'menginterogasi' lawan berunding Anda, Anda memaksa mereka untuk membenarkan posisi yang telah mereka nyatakan, dan hal ini hendaknya membantu memberikan inisiatif kepada Anda.

Dalam menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat menyelidik untuk 'menginterogasi' lawan berunding Anda:

- Jangan menanyakan semua pertanyaan secara sekaligus;
- Ingatlah, tidak perlu menanyakan segala hal;
- Jangan memperluas pertanyaan, atau mengulangi kembali pertanyaan yang diajukan dengan cara bertanya yang lain apabila lawan berunding Anda sedang mengalami kesulitan dalam menjawab pertanyaan Anda; ambillah sikap diam dan tunggulah sampai mereka memberikan jawaban; jangan mencoba membantu;
- Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka – bukan

pertanyaan-pertanyaan yang hanya memerlukan jawaban “ya” atau “tidak”;

- Apabila terdapat keengganan untuk menjawab pertanyaan, ambillah sikap diam untuk menunggu jawaban.
- Pastikan bahwa jawaban yang diberikan adalah jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan; bila tidak, ajukan kembali pertanyaan tersebut.

Juru runding yang baik menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang singkat tetapi cerdas untuk mendapatkan informasi, klarifikasi (penjelasan), dan komitmen yang diharapkan dapat menjadi umpan balik yang penting bagi negosiasi. Juru runding yang baik adalah juru runding yang lebih banyak mengajukan pertanyaan daripada membuat pernyataan.

(e) Penalaran persuasif – digunakan untuk mendukung argumen Anda tanpa memusuhi pihak lawan berunding Anda. Lebih baik ajak lawan berunding Anda untuk mengkonsentrasikan diri pada hal-hal atau hasil-hasil yang menyangkut kepentingan bersama daripada memusatkan perhatian pada perbedaan-perbedaan yang merupakan asal penyebab dilakukannya perundingan tersebut. Sebelum mengusulkan perubahan, tanyakan pada diri Anda sendiri:

- Apa yang telah saya katakan atau lakukan yang mempengaruhi posisi pihak lawan berunding sebagaimana mereka memandangnya?
- Bagaimana saya tahu bahwa memang demikianlah adanya?

Bujuklah lawan berunding Anda sebelum Anda mengajukan proposal karena sebelum suatu posisi negosiasi dimodifikasi, pemegang posisi tersebut harus menyadari bahwa upaya untuk memodifikasi posisi tersebut perlu dilakukan atau akan memberikan manfaat bila dilakukan. Dalam mencoba membujuk lawan berunding Anda untuk menerima sudut pandang Anda, Anda perlu mempertimbangkan:

- Apa kesamaan pandangan yang ada di antara kedua belah pihak yang berunding?
- Bagaimana Anda dapat menggunakan hal ini secara positif untuk mempengaruhi sikap dan apa yang diharapkan oleh pihak lawan berunding Anda?
- Pada butir-butir penyelesaian yang mana dari masing-masing pihak dijumpai adanya ketidaksediaan untuk menerima?
- Bagaimana cara meyakinkan pihak lawan berunding supaya mereka mau menerima butir-butir penyelesaian yang saya ajukan?

- Butir-butir penyelesaian mana yang dapat Anda usahakan supaya digugurkan oleh pihak lawan berunding Anda? Bagaimana cara melakukannya?
- Yang mana dari butir-butir penyelesaian yang ditawarkan pihak lawan berunding Anda yang dapat saya penuhi seratus persen atau sebagian sebagai bagian dari kesepakatan? Apa imbalan yang akan saya minta sebagai kompensasi? Bagaimana imbalan atau kompensasi ini akan mempengaruhi parameter berunding saya?

(f) Membentuk koalisi: dalam negosiasi, bentuk paling efektif dari tindakan persuasif berasal dari dalam kelompok negosiasi itu sendiri:

- Cobalah bujuk orang-orang dari dalam kelompok negosiasi dari sisi lain argumen Anda.
- Arahkan bujukan Anda pada para perumus opini/ pendapat di dalam kelompok tersebut yang sanggup meyakinkan anggota lainnya dalam kelompok tersebut tentang posisi Anda.

Membangun hubungan yang baik dan mengenal pihak lawan berunding Anda merupakan faktor kunci dalam perundingan. Sekalipun timbul kesulitan di meja perundingan, kemajuan akan lebih mudah dicapai apabila para pihak mempunyai hubungan pribadi yang baik berdasarkan [prinsip] saling menghargai dan saling mempercayai.

Libatkan pihak lawan berunding Anda dalam garis [pendapat/ penalaran] yang sedang Anda ambil. Jangan hanya mengatakan kepada mereka betapa benarnya Anda dan betapa kelirunya mereka. Sedapat mungkin, hindari situasi yang menyebabkan atau mendorong seluruh pihak lawan berunding untuk [secara serempak] mengatakan “tidak.”

(g) Insentif dan tekanan – bilamana mungkin, berikan insentif dalam negosiasi supaya lawan berunding terdorong untuk mencapai kesepakatan; sanksi dapat berupa sanksi keuangan, hukum atau emosi, atau berkaitan dengan efek dari suatu hasil tertentu terhadap reputasi organisasi atau individu.

- Manajemen dapat menekan serikat pekerja dengan memberikan ancaman, misalnya, dengan menyebutkan kemungkinan akan dilakukannya rasionalisasi bila biaya penyelesaian PHK mengakibatkan hilangnya daya saing perusahaan atau hilangnya order yang diterima perusahaan sehingga pangsa pasar perusahaan berkurang. Argumen seperti ini harus digunakan dengan hati-hati. Manajemen harus mempunyai fakta-fakta pendukung untuk membuktikan kebenaran argumen tersebut.

- Ancaman akan berbalik menjadi tidak efektif apabila terlalu sering/ terus-menerus digunakan. Kalau toh manajemen harus mengeluarkan ancaman, hendaknya ancaman tersebut merupakan jalan terakhir yang memang harus ditempuh karena sudah tidak ada jalan lain lagi. Dan sekali ancaman dikeluarkan, manajemen harus konsekuen dalam melaksanakan ancaman tersebut dengan sepenuhnya menyadari akibat-akibat yang timbul apabila ancaman itu dilaksanakan. Bila ancaman itu ternyata tidak dilaksanakan, Anda akan dianggap cuma bisa menggertak, kredibilitas Anda hancur, dan hubungan yang selama ini terjalin ikut rusak pula.
  - Jauh lebih baik untuk memusatkan perhatian pada upaya berunding secara konstruktif dan taktis supaya orang menyadari sanksi yang timbul apabila negosiasi gagal
  - Jangan pernah menyerah pada ancaman atau tekanan yang tidak adil. Hindari komitmen yang sifatnya emosional, tetapi sikap menunjukkan emosi kadang-kadang ada gunanya bila digunakan dengan sadar dan tulus.
- (h) Mempertahankan tekanan – apabila Anda berusaha mempertahankan tekanan Anda pada pihak lawan berunding, Anda harus menilai reaksi yang mungkin diberikan oleh lawan berunding tersebut. Apabila manajemen memutuskan untuk mempertahankan posisinya, maka manajemen harus bertanya pada dirinya sendiri:
- Seberapa jauh manajemen siap mempertahankan posisinya itu?
  - Apakah perusahaan siap menanggung biaya yang timbul akibat pemogokan atau aksi industrial lainnya? Bila siap, untuk jangka waktu berapa lama?
  - Apa dampak dari aksi industrial lainnya yang dilakukan serikat pekerja terhadap perusahaan, misalnya, apa dampaknya bila tidak ada pekerja yang mau bekerja lembur atau bila pekerja sengaja bersikap sangat kaku dalam bekerja karena mereka sedikitpun tidak mau bekerja melebihi apa yang telah digariskan dalam aturan kerja?
  - Bila ada, apa dukungan yang mungkin dari [pihak] luar?

Setelah mempelajari dampak yang timbul apabila Anda mempertahankan tekanan Anda pada lawan berunding Anda, maka Anda harus menetapkan langkah-langkah apa yang dapat Anda ambil untuk meminimalkan atau mengatasi dampak tersebut.

(j) Menggunakan penundaan: tunda perundingan:

- Untuk mendapatkan kemajuan dari situasi-situasi yang menekan
- Apabila ada informasi baru yang bersifat radikal
- Apabila Anda diminta untuk mempertimbangkan suatu proposal baru
- Apabila terjadi kebingungan dalam tim Anda
- Untuk mengakhiri argumen yang tidak sehat dan argumen yang mencerminkan pandangan pribadi orang yang mengucapkannya

Usahkan untuk selalu memberikan kepada lawan berunding sesuatu untuk dipertimbangkan saat perundingan tertunda. Gunakan masa istirahat selama tertundanya perundingan untuk mempertimbangkan:

- Apa yang terjadi dalam sesi terakhir perundingan
- Apa yang ingin Anda capai dalam sesi perundingan berikutnya
- Bagaimana Anda akan menjalankan sesi perundingan berikutnya [apa cara dan strategi yang akan Anda terapkan dalam sesi perundingan berikutnya]

(k) Mengakhiri permainan

- Berikan tawaran final bertepatan dengan saat pembicaraan memasuki suasana diskusi yang sehat dan membangun, jangan ketika pembicaraan sedang panas-panasnya atau ketika masing-masing pihak sedang saling aktif menyerang argumen masing-masing
- Usahkan untuk memperoleh kredibilitas semaksimal mungkin bagi setiap pernyataan yang Anda buat mengenai tawaran yang akan Anda jadikan tawaran final – nada dan gaya dari pernyataan Anda mungkin sama pentingnya dengan substansinya

Seorang juru runding dapat membuka kembali masalah-masalah yang Anda pikir sudah terselesaikan dalam upaya untuk mencoba mengurangi keseluruhan konsesi, dan untuk menekan Anda supaya Anda cepat-cepat setuju sebelum ia mengajukan lebih banyak tuntutan lagi. Tanggapi taktiknya itu dengan:

- Secara terbuka menarik perhatiannya pada taktik ini;
- Menolak melanjutkan negosiasi bila taktiknya itu dijadikan dasar negosiasi
- Bersikeras untuk mengindahkan prinsip negosiasi

Pendekatan ini berbeda dari upaya memberikan kesempatan untuk melakukan tukar-menukar antara bagian-bagian dari suatu paket perundingan

- (l) Mengatasi konsekuensi-konsekuensi negatif yang timbul akibat kesepakatan yang diambil bagi pihak lawan berunding Anda; Proposal hendaknya konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh pihak lawan berunding. Ketika seorang hakim memberikan kepada Anda pendapatnya dalam suatu perkara persidangan, ia tidak sekedar mengatakan “Anda menang” atau “Anda kalah,” tetapi juga menjelaskan mengapa keputusannya itu konsisten dengan prinsip, hukum dan preseden. Seperti hakim, juru runding juga harus melakukan hal yang sama.

Juru runding sering kali bersikukuh mempertahankan posisinya bukan karena proposal yang ditawarkan mengandung hal-hal yang secara mendasar tidak dapat mereka terima tetapi karena mereka takut kehilangan muka kalau mundur dari posisi tersebut.

Padahal, apabila substansi proposal tersebut dirumuskan kembali dengan cara lain atau direstrukturisasi sedemikian rupa yang membuat mereka tidak merasa takut kehilangan muka, mereka akan menerimanya.

Juru runding yang baik adalah juru runding yang mampu membaca tanda-tanda bahwa lawan berundingnya sedang berada dalam kesulitan, baik karena ia memasuki jalan buntu atau karena ada mandat tertentu dari atasannya.

#### 4.4 Aturan-aturan negosiasi untuk perundingan bersama

Mengetahui aturan-aturan main dapat membantu Anda mencapai penyelesaian. Aturan-aturan tersebut pada umumnya berkembang seiring dengan berjalannya waktu dan dilaksanakan melalui kesepakatan/perjanjian bersama.

Sebelum memulai negosiasi, Anda hendaknya sepenuhnya menyadari aturan-aturan yang berlaku dalam situasi Anda. Berikut ini adalah daftar aturan umum, yang mungkin berguna bagi Anda:

- (a) Bila masalah/pokok persoalan yang dinegosiasikan sudah ada presedennya, sebaiknya ada kesediaan untuk memenuhi apa yang dituntut oleh pihak lawan berunding
- (b) Masing-masing pihak hendaknya diberi kesempatan untuk menyatakan posisinya
- (c) Bilamana perlu, hendaknya ditetapkan skala waktu dalam melakukan negosiasi yang kemudian harus dihormati oleh kedua belah pihak yang berunding

- (d) Apabila akan digunakan tuntutan balik, tuntutan balik tersebut hendaknya dimasukkan dalam negosiasi pada tahap dini
- (e) Perubahan posisi [pergeseran tuntutan] hendaknya dilakukan untuk mendekati posisi/ tuntutan pihak lawan berunding, bukan menjauhinya
- (f) Hendaknya tidak dilakukan penyangkalan terhadap apa yang telah dinyatakan secara gamblang dan tidak menimbulkan penafsiran lain
- (g) Informasi yang diberikan secara rahasia atau secara informal tidak patut diberikan dalam pertemuan yang bersifat formal
- (h) Tawaran yang sudah diberikan sebaiknya tidak ditarik kembali kecuali tawaran tersebut bersyarat pada saat dibuat atau keadaan-keadaan yang melingkupi/ mendasari tawaran tersebut telah berubah secara radikal dan nyata
- (i) Cara-cara untuk menyelamatkan muka hendaknya disiapkan sehingga dapat digunakan pada saat terjadi kekalahan
- (j) Apabila suatu masalah tidak dapat dibereskan dalam satu pertemuan, hendaknya disisihkan satu hari untuk menuntaskan masalah tersebut dalam pertemuan berikutnya
- (k) Apabila suatu masalah tidak dapat dibereskan di tingkat lokal, masalah tersebut harus diupayakan penyelesaiannya melalui prosedur normal dengan melimpahkannya kepada pihak ketiga yang tepat
- (l) Penundaan perundingan hendaknya diambil berdasarkan kesepakatan bersama, permintaan untuk menunda perundingan pada umumnya wajib dikabulkan
- (m) Lamanya penundaan ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama; pihak yang meminta penundaan hendaknya diperbolehkan untuk menjadi pembicara pertama ketika perundingan dilanjutkan kembali
- (n) Penundaan merupakan bagian yang sangat bernilai dari proses negosiasi tetapi hendaknya tidak dimanfaatkan untuk menggantikannya
- (o) Dalam memfinalisasi kesepakatan:
  - Manajemen bertanggung jawab memberikan rangkuman kesepakatan;
  - Kesepakatan tersebut hendaknya bersifat spesifik, dengan menyebutkan skala waktu untuk implementasinya
  - Jangan ada tipu muslihat dalam penyusunan kata-kata kesepakatan final

- Bagitu suatu kesepakatan dibuat, kesepakatan tersebut hendaknya dilaksanakan sesuai dengan bentuk kesepakatan tersebut
- Pembuatan kesepakatan menyiratkan tanggung jawab untuk melaksanakan/ mengimplementasikan kesepakatan tersebut

#### TEKNIK-TEKNIK NEGOSIASI-POIN-POIN FINAL

- Dengan persiapan dan pelatihan [yang memadai], sebagian besar manajer dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam melakukan negosiasi.
- Negosiasi yang efektif menuntut:
  - Pengetahuan tentang prinsip-prinsip proses negosiasi;
  - konteks dari negosiasi tertentu;
  - rincian pokok-pokok persoalan yang dinegosiasikan;
  - Jenis-jenis keterampilan utama yang diperlukan untuk melakukan negosiasi adalah:
    - Keterampilan dalam melakukan analisa,
    - Kemampuan berinteraksi,
    - Kemampuan berkomunikasi.
- Para juru runding perlu menyadari bahwa dalam negosiasi mereka dapat dipengaruhi oleh:
  - Hal-hal yang menyangkut kepribadian seseorang
  - Sikap
  - Kebutuhan pribadi untuk mendapat pengakuan dan memperoleh prestasi