

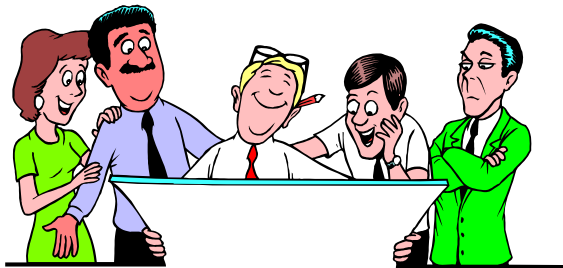


PERJANJIAN KERJA BERSAMA UNTUK KESEJAHTERAAN BURUH

*Dipersiapkan oleh Indah Budiarti
Edisi Revisi, Februari 2012*

Definisi negosiasi dan perjanjian kerja bersama

Negosiasi dilakukan oleh setiap orang, dan menjadi kegiatan dasar harian mereka. Kita memulai negosiasi sejak kita masih bayi pada waktu kita lapar ada kode tertentu dalam tangisan yang mengatakan kita lapar. Kita juga selalu melakukan negosiasi dengan keluarga kita seperti apa yang akan kita makan pada waktu makan malam, siapa yang akan mencuci piring, dan film apa yang akan kita lihat, serta dimana kita akan menontonnya. Kita juga melakukannya pada waktu kita berada dipasar untuk membeli sesuatu barang disana. Kita juga melakukan negosiasi pada waktu kita akan membeli kendaraan, sepeda motor atau mobil, dan juga pada waktu kita membeli rumah. Sangat jarang kita melalui hari tanpa melakukan negosiasi, kecil ataupun besar proses negosiasi tersebut adalah kita lakukan untuk diri kita sendiri.



Jadi, Negosiasi adalah “*proses dimana dua atau lebih kelompok yang mempunyai kepentingan yang sama atau berbeda berkumpul bersama untuk pencapaian kesepakatan* “. Dan anda harus menyadari bahwa prinsip dan dasar dari negosiasi adalah seni bujukan atau *art of persuasion*.

Format negosiasi yang paling berat adalah melakukan negosiasi atas nama orang lain atau mewakili orang lain (*negotiation on behalf of other peoples*), yang dalam serikat pekerja kita sebut dengan perjanjian kerja bersama (*CBA-Collective Bargaining Agreement*). **Perjanjian kerja bersama (PKB)¹ ini adalah** semua perjanjian tertulis sehubungan dengan kondisi-kondisi kerja yang diakhiri dengan penandatanganan oleh pengusaha, kelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha disatu pihak dan pihak lain oleh perwakilan organisasi pekerja atau perwakilan dari pekerja yang telah disahkan melalui peraturan dan hukum nasional (*ILO Recommendation No. 91 paragraf 2²*). Dan menurut Undang-Undang no 13/2003³, PKB

¹ Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia Pasal 23: ayat (1) Setiap orang berhak atas pekerjaan, berhak bebas memilih pekerjaan, berhak atas syarat – syarat pekerjaan yang adil dan menguntungkan serta berhak atas perlindungan akan pengangguran; ayat (2) Setiap orang tanpa diskriminasi, berhak atas pengupahan yang sama untuk pekerjaan yang sama; ayat (3) Setiap orang yang bekerja berhak atas pengupahan yang adil dan menguntungkan, yang memberikan jaminan kehidupan yang bermartabat baik dirinya sendiri maupun keluarganya, dan jika perlu ditambah dengan perlindungan sosial lainnya; ayat (4) Setiap orang berhak mendirikan dan memasuki serikat – serikat pekerja untuk melindungi kepentingannya.

² Rekomendasi ILO No. 91 (Rekomendasi Tentang Perundingan Bersama) lebih lanjut mendefinisikan berunding bersama sebagai berikut:

- (1) Untuk maksud Rekomendasi ini, istilah “berunding bersama” berarti semua persetujuan tertulis mengenai kondisi kerja dan persyaratan bekerja yang dicapai antara seorang pengusaha, sekelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha disatu pihak, dan satu atau lebih perwakilan organisasi pekerja, atau, jika tidak ada organisasi macam demikian, perwakilan dari para pekerja yang telah dipilih secara layak dan diberi wewenang sesuai dengan perundangan dan peraturan nasional, dilain pihak.
- (2) Tak satu halpun dalam definisi yang ada itu dapat diinterpretasikan sebagai pengakuan dari asosiasi manapun yang didirikan, didominasi atau didanai oleh para pengusaha atau wakilnya.

Singkatnya, berunding bersama itu adalah prosedur melalui mana upah dan kondisi kerja dari para pekerja akan ditentukan melalui persetujuan yang ternegosiasi antara organisasi para pekerja atau wakil terpilihnya dengan para pengusaha.

³ Baca berita kemenangan SP BCA dalam memenangkan gugatan Uji Materi UU Ketenagakerjaan ini. MK mengabulkan permohonan SP BCA dengan membatalkan Pasal 120 ayat (1). Gugatan ini dikabulkan terkait dengan dirugikannya serikat pekerja dengan ketentuan pembatasan syarat bagi serikat buruh untuk berunding dengan pengusaha, Pasal 120 ayat 1 berbunyi, "dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh maka yang berhak mewakili pekerja/buruh melakukan perundingan dengan pengusaha yang jumlah keanggotaannya lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan

adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau beberapa serikat pekerja (yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan) dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Perjanjian kerja bersama mengikat pihak-pihak yang bertanda tangan di dalamnya dan secara otomatis peraturan perusahaan tidak berlaku lagi dengan adanya perjanjian kerja bersama, kecuali nilai dari peraturan perusahaan tersebut lebih tinggi dari pada yang tercantum di dalam perjanjian kerja bersama (*ILO Recommendation 91 paragraf 3 (1), (2) dan (3)*)⁴.

Tujuan dari perjanjian kerja bersama adalah:

- (1) menentukan kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat kerja;
- (2) mengatur hubungan antara pengusaha dengan pekerja;
- (3) mengatur hubungan antara pengusaha atau organisasi pengusaha dengan organisasi pekerja/serikat pekerja.



Perjanjian kerja bersama ini akan berfungsi efektif bila kedua belah pihak melaksanakan dengan prinsip itikad yang baik dan sukarela (*the principle of good faith and voluntary bargaining*) dalam pencapaian suatu kesepakatan⁵, hal itu berarti bahwa:

- (1) pengakuan atas perwakilan pekerja/buruh;
- (2) terbangun dan terpeliharanya hubungan kepercayaan kedua belah untuk pencapaian negosiasi yang konstruktif dan sungguh-sungguh⁶;
- (3) penundaan yang tidak pada tempatnya dalam penyelenggaraan negosiasi dapat dihindari;
- (4) kedua belah pihak memahami bahwa perjanjian tersebut mengikat;
- (5) serikat pekerja/organisasi pekerja dapat memilih sendiri perwakilannya dalam pelaksanaan perjanjian kerja bersama tanpa ada intervensi dari pihak-pihak yang berwenang, pemerintah, atau dibawah kontrol dari pengusaha atau organisasi pengusaha.

Dampak positif dari perjanjian kerja bersama:

- (1) mendapatkan angkatan kerja yang berkualifikasi dan bermotivasi tinggi, produktifitas kerja yang tinggi dan berkelanjutan;

tersebut. Jadi bila keanggotaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan tersebut tidak mencapai 50% maka hak berunding mereka untuk pembuatan PKB ditiadakan. Tetapi putusan MK mengubah isi pasal termasuk ayat yang ada, sehingga Ayat 3 menjadi, "Para serikat pekerja/serikat buruh membentuk tim perunding yang keanggotaannya ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota masing-masing serikat pekerja/serikat buruh." Dan harus dimaknai, "Dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari satu serikat pekerja/serikat buruh, maka jumlah serikat pekerja/serikat buruh yang berhak mewakili dalam melakukan perundingan dengan pengusaha dalam suatu perusahaan adalah maksimal tiga serikat pekerja/serikat buruh atau gabungan serikat pekerja/serikat buruh yang jumlah anggotanya minimal 10% (sepuluh perseratus) dari seluruh pekerja/buruh yang ada dalam perusahaan." Baca selengkapnya di: <http://www.businessreview.co.id/berita-pasar-modal-1043.html>

⁴ Perlu juga dipelajari: Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 16 PER.16/MEN/XI/2011 Tentang Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan Serta Pembuatan dan Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama. Unduh disini:

<http://depnakertrans.go.id/ayamjago/doc/perundangan/7863040304ed5b838f1955.pdf>

- (2) perusahaan akan bisa berfokus pada pengembangan produk baru dan produksi teknologi;
- (3) mengurangi perselisihan antara pekerja/buruh dan pengusaha sehingga menciptakan suasana kerja yang damai;
- (4) menekankan kepada serikat pekerja/serikat buruh untuk mengurangi penggunaan mogok kerja dan lebih mengemukakan perundingan, negosiasi.

Negosiasi adalah penting



Negosiasi adalah cara terbaik dalam penyelesaian atau mencari jalan keluar antara kedua belah yang berbeda kepentingan dan kebutuhan dalam mendapatkan kesepakatan. Perundingan bersama bukanlah hanya suatu penandatanganan kesepakatan yang dapat diterima bersama oleh kedua pihak (Pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh). Hal ini bukannya hanya suatu pertemuan pikiran kedua pihak oposan melalui meja perundingan. Hal ini bukanlah hanya diskusi mengenai keluhan-

keluhan, masalah pengupahan, pengaturan senioritas, dsb. Perundingan bersama adalah perumusan bersama yang demokratis dari “peraturan kerja” dan “kondisi kerja” atas segala hal yang secara langsung berdampak pada para pekerja di tempat kerjanya. Dengan kata lain, berunding bersama adalah dalam operasinya, merupakan pemerintahan sendiri. Berunding bersama adalah diterapkannya hukum-hukum di pabrik atau tempat kerja atas dasar persetujuan bersama.

Berunding bersama adalah suatu hak dari para pekerja yang memberikannya suara mengenai bagaimana kehidupan kerjanya akan diatur. Seperti hak untuk membentuk serikat dan hak atas kerja delapan jam sehari misalnya, hak untuk berunding bersama ini membutuhkan waktu lama sebelum ia diakui oleh pemerintah maupun pengusaha. Pada saat ini, cara berunding bersama diakui secara luas sebagai salah satu dasar yang esensial dari demokrasi di dalam industri maupun dalam masyarakat madani secara umumnya. Di beberapa negara, sistim telah berkembang cukup maju sehingga perundingan berlangsung tidak hanya di tingkat pabrik tetapi juga pada tingkat industri, bahkan antar-industri. Masalah yang dibicarakan berkisar dari pengupahan dan tunjangan-tunjangan khusus, hingga ke mekanisme partisipasi pekerja dalam menjalankan usaha. Dinegara-negara dimana mayoritas pekerja dilindungi oleh perundingan bersama dan ditempat dimana sistim berunding bersama telah dilembagakan secara penuh, cara berunding bersama jelas telah melampaui kaidah-kaidah demokrasi industrial.

Kekuatan pekerja/buruh untuk perbaikan kesejahteraan ditempat kerja



Industri atau perusahaan adalah kombinasi dari modal, manajemen dan pekerja. Mereka adalah suatu kesatuan yang terpisah dan mempunyai motivasi yang berbeda pula.

Pemodal adalah yang menanamkan modal perhatian utama mereka adalah untuk mendapat keuntungan semaksimal mungkin. Manajemen selalu berada disana untuk melindungi kepentingan dari para pemodal. Pada prosesnya, pekerja/buruh selalu menjadi korban eksploitasi mereka. Sebagai partner dari

industri, pekerja/buruh menginginkan keadilan dan mendapatkan haknya sebagai hasil pelaksana industri.

Tentunya pekerja/buruh mempunyai kekuatan untuk menghilangkan permasalahan seperti rendahnya pengupahan, buruknya kondisi pelayanan kesehatan, keselamatan kerja dan sebagainya. Tetapi secara individu pekerja tidak mampu untuk berjuang atas hak – haknya melawan hebatnya kombinasi antara pemodal dan manajemen dimana mereka mempunyai kekuasaan, uang dan pengaruh.

Pekerja/buruh harus mengetahui dan memahami bahwa sebagai perseorangan dan pekerja tidak akan banyak yang bisa dicapai. Hanya melalui usaha mengorganisir dirinya dan kegiatan kolektif mereka dapat secara efektif menjunjung tinggi martabatnya sebagai individu dan pekerja/buruh, meningkatkan produktifitas perusahaan, berusaha keras untuk memperbaiki dan memelihara mata pencaharian, meningkatkan pengupahan, status sosial ekonomi, kesejahteraan yang lebih baik dan upah – upah lainnya. Jadi organisasi yang dibutuhkan disini adalah serikat pekerja. Melalui serikat pekerja/serikat buruh segala aspirasi atau kepentingan pekerja/buruh disampaikan kepada pengusaha melalui negosiasi yang di sebut dengan perjanjian kerja bersama (PKB).



Keunggulan dari perundingan bersama dan kesepakatan yang dihasilkannya adalah ia menyediakan metoda untuk pengaturan kondisi kerja oleh mereka yang terkait secara langsung. Pengusaha dan pekerja/buruh di sebuah industri lebih mengetahui kondisi dan masalahnya bila dibandingkan dengan orang lain, dan mereka dipengaruhi langsung oleh pelaksanaan kesepakatan ini. Istilah kesepakatan berfungsi sebagai satu kode yang menentukan hak dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam hubungan kerja mereka dengan orang lain. Kesepakatan ini menyediakan banyak kondisi rinci tentang pekerjaan. Selama masa berlakunya kesepakatan ini, tidak ada isi yang ditanganinya dapat memberi alasan dalam kondisi yang normal untuk perselisihan tentang pekerja

individu.

Standar-standar dasar ditetapkan dan setiap pekerja/buruh mengetahui bahwa ia tidak dapat diminta bekerja dalam kondisi yang kurang menguntungkan daripada kondisi-kondisi yang ditetapkan dalam kesepakatan tersebut. Penetapan kondisi berdasarkan kesepakatan adalah jaminan bahwa kondisi-kondisi tersebut adalah adil dan dapat diterapkan dalam situasi ekonomi industri tersebut dan kekuatan perundingan relatif dari kedua belah pihak.

Walaupun dalam negosiasi perundingan bersama, masing-masing pihak memperdebatkan sikap dan tuntutan pihak yang lain, namun proses perundingan tersebut sering mengarah ke pemahaman bersama yang lebih baik. Pengusaha memperoleh pengetahuan yang lebih luas tentang masalah dan aspirasi para pekerja/buruh, sementara pekerja/buruh menjadi lebih tahu faktor ekonomi dan teknis yang terlibat dalam pengelolaan industri. Dengan demikian, kesimpulan dari suatu kesepakatan menjadi mudah.

Salah satu manfaat dari perundingan bersama adalah ia menyediakan sarana fleksibel (tawaran terbaik) untuk menyesuaikan upah dan kondisi kerja dengan perubahan ekonomi dan teknis

dalam industri tersebut. Kedua belah pihak dapat bertemu kapan saja diperlukan dan dapat menyesuaikan persyaratan perjanjian mereka dengan perubahan-perubahan tersebut.

Negosiasi untuk proses perundingan kerja bersama



Banyak aspek yang harus dipersiapkan terutama tim perunding dari serikat pekerja/serikat buruh apakah mereka memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik. Mereka hendaknya mempersiapkan diri dengan beberapa pengetahuan yang menyangkut: teori dasar ekonomi dan iklim politik, perundang-undangan dan aturan yang berlaku, kondisi perusahaan (*profit and loss*), hubungan antara serikat pekerja/serikat buruh, dan sebagainya.

Ada enam langkah yang bisa diambil, yaitu:

1. Tahap Persiapan.

Persiapan adalah dasar dari suatu negosiasi yang efektif, dan tentunya untuk pencapaian sukses negosiasi. Persiapan mungkin akan memerlukan waktu beberapa hari atau minggu tergantung dari kondisi tuntutan yang akan diajukan;

- **“Mengetahui Apa”**. Maksudnya adalah mengetahui apa yang dipikirkan/diinginkan oleh pekerja/buruh anggota kita⁷. Hal ini menjadi suatu persoalan yang paling penting, setiap orang harus terlibat didalamnya baik anggota ataupun bukan anggota (*dibaca: belum menjadi anggota*), ini adalah strategi rekrutmen yang baik dan biarkan serikat pekerja/buruh tetap relevan dalam memenuhi kebutuhan pekerja;
- **Kumpulkan** fakta-fakta, diskusikan persoalan-persoalan dan pikirkan banyak kemungkinan pilihan yang bisa dicapai;
 - **perkirakan** apa yang pengusaha inginkan dalam negosiasi;
 - **pilih anggota** yang sangat memahami lingkungan tempat kerja untuk hadir, memberikan informasi/masukkan⁸;
 - **jangan** mempunyai terlalu banyak anggota dalam tim negosiasi;
 - **pastikan bahwa** tim negosiasi tersebut mewakili dari lingkungan kerja (*sebagai contoh kalau lingkungan tersebut lebih separo pekerja perempuan, sekurangnya tim tersebut mempunyai separo negosiator perempuan*);
 - **siapkan agenda**, hal ini adalah penting untuk mencatat perencanaan tindakan dan selanjutnya untuk mencegah kesalahpahaman dan kesalahan, jika panduan yang jelas akan apa yang dilakukan tersedia, banyak waktu dan usaha akan dihemat. Agenda bisa formal atau informal. Jika pokok persoalan, jangkauan dan tujuan telah ditetapkan sebelumnya kebingungan dapat dihindarkan. Ini dapat bermanfaat untuk diingat bahwa kemajuan dari negosiasi adalah pengaruh penting melalui pembicara pertama. Satu jalan untuk menjamin posisi pembukaan yang kuat adalah dengan sukarela latihan singkat sebelum memulai negosiasi penuh.

⁷ Tuntutan yang diajukan oleh serikat pekerja/serikat buruh adalah didasarkan pada kebutuhan para pekerja/buruh yang menjadi anggotanya. Biasanya survey atau kuisioner diedarkan untuk membuat tuntutan mereka atau bisa melakukan secara langsung rapat anggota dengan mereka memasukan angket tuntutan mereka untuk perbaikan kondisi dan syarat kerja

⁸ Pastikan bahwa Tim Perunding dari perusahaan adalah pemilik usaha sendiri (CEO) dan dewan direksinya. Karena merekalah pengambil keputusan. Tapi kalau hanya setingkat manajerial saja yang dipilih untuk menjadi tim pengusaha pastikan bahwa mereka memiliki kewenangan untuk menetapkan upah dan tunjangan ekonomi lainnya.

Persiapan yang memadai pada setiap negosiasi meliputi mempelajari kekuatan dan kelemahan kedua posisi masing-masing secara bersamaan dengan mempelajari kebutuhan kelompok lain dan cara-cara untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Negosiator yang sukses menyadari bahwa persiapan yang matang akan sangat berguna bagi suksesnya usaha, dan mereka juga menyadari bahwa tidak akan bernegosiasi bila tidak mempunyai persiapan yang matang, tetapi juga jangan takut untuk melakukan negosiasi

2. Tahap Membuat (Mempersiapkan) Tuntutan

- **Buat tuntutan dari serikat pekerja/serikat buruh anda.** Kemudian tentukan tuntutan dari pengusaha melalui mendengarkan tanpa menyela, melalui pertanyaan terbuka untuk mencari informasi yang banyak (gunakan metode siapa, bagaimana, mengapa, kapan dan apa);
- **Catat seluruh informasi itu dengan cermat** dimana anda bisa menggunakan informasi tersebut sebagai bahan rujukan dalam negosiasi.

3. Mengajukan Cara Pemecahan Masalah

Mengajukan cara pemecahan dan tawarkan konsesi kecil dengan menggunakan *teknik "Jika/Maka"*. Mencari pengganti usulan dari pengusaha. Anda harus siap untuk menyetujui suatu hal jika pengusaha juga akan menyetujui hal lainnya. Cobalah untuk *tidak menggunakan kata "TIDAK" dan cobalah untuk menawarkan cara lain untuk tuntutan mereka.*

Sebelumnya siapkan tata aturan perundingan yang disepakati oleh kedua-belah pihak, berdasarkan agenda dan juga bagaimana "kebuntuan" perundingan akan diselesaikan dan kapan.

- ## 4. Tahap Perundingan - TAWAR MENAWAR.
- Buatlah tawaran menggunakan *teknik "Saya akan jika kamu akan"*. Disini adalah waktu dimana semua konsesi ditukarkan. Jangan hanya menawarkan biaya yang diberikan untuk anggota kecil bila dibandingkan dengan yang diterima pengusaha.....tetapi mencari dimana biaya yang dikeluarkan pengusaha masih kecil nilainya dari yang diterima anggota. Mencari nilai tawaran sesuai dengan kebutuhan kelompok lain (dibaca: pengusaha) dan kelompok anda (dibaca: pekerja/buruh). **Ingatlah** jika anda menyerahkan sesuatu dalam negosiasi dimana dengan biaya kecil ataupun tanpa biaya untuk pekerja tetapi bernilai bagi pengusaha pastikan bahwa anda akan mendapat imbalan. Banyak konsesi akan terjadi pada saat itu atau setelah saat-saat berakhir. Cobalah untuk lebih jelas apa yang disetujui tetapi jika hal ini tidak memungkinkan cobalah mencapai prinsip perjanjian sebagai contoh sesuatu yang anda pikirkan pihak lain akan mendapat penghargaan.

- ## 5. Tahap Mencari Kesepakatan.
- Ringkas perjanjian dalam tulisan dan telitilah kembali. Jangan pernah berpikir bahwa pengertian yang anda miliki sama dengan pengusaha. Identifikasi secara jelas:

- apa yang diminta dalam perjanjian;
- siapa yang akan kena dampak dalam perjanjian ini;
- bagaimana perjanjian ini dilaksanakan dan berapa kali akan berubah;
- kapan perjanjian ini akan efektif;
- dimana akan dijalankan perjanjian ini;
- mengapa perjanjian ini penting;
- apa yang telah disetujui: baik tuntutan awal atau hasil konsensi

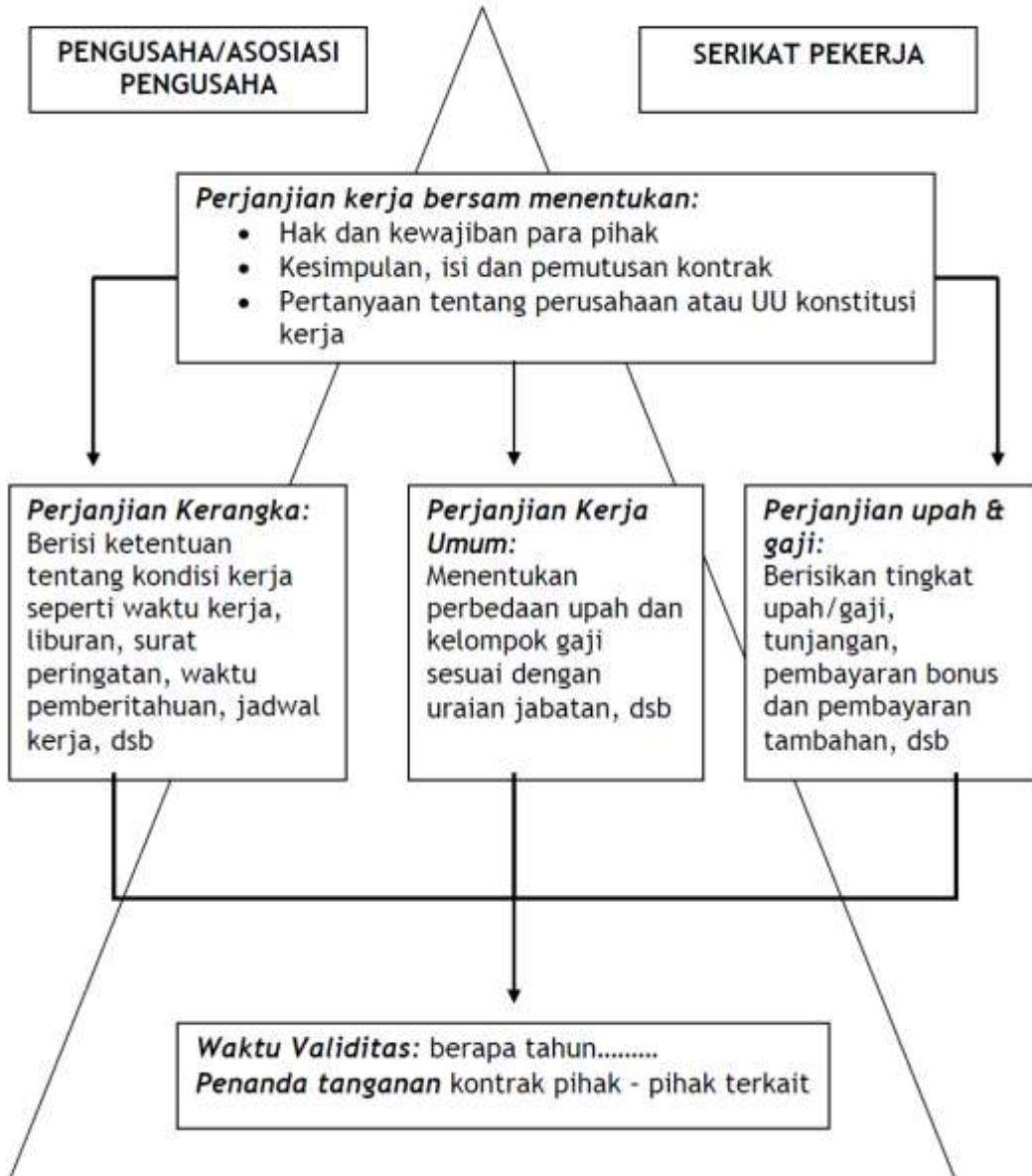
Buatlah tawaran akhir dan pastikan bahwa semuanya jelas. Konsep ringkasan anda sendiri, jangan mencoba pengusaha yang melakukan itu. Jika keputusan akhir tidak dapat dicapai ambil “pada dasarnya” perjanjian dapat diperbaiki pada masa yang akan datang. Selalu mencoba dan biarkan pengusaha mencari nilai dalam negosiasi.

- 6. Implementasi Dari Perjanjian⁹.** Hubungan dalam perjanjian adalah suatu proses hubungan yang berkelanjutan yang berarti bahwa bila perjanjian kerja bersama telah selesai dan ditanda tangani oleh kedua belah pihak bukan berarti hubungan itu berakhir, tetapi mereka mempunyai kewajiban untuk menerapkan (mengimplementasikan) dengan itikat baik dan benar.
- pastikan bahwa perjanjian dilaksanakan dan ditinjau dalam implementasinya, hasil dari perjanjian adalah bukan akhir. Tujuan dengan dimana negosiasi dilaksanakan adalah untuk mencapai hasil dari tindakan. Perjanjian adalah tidak sukses sampai hal tersebut secara efektif diimplementasikan. Informasi yang adekuat dan penjelasan harus disampaikan kepada mereka yang terkena dampak atau mereka yang membuat atau menjalankan perjanjian;
 - adakan pertemuan untuk mengumumkan kepada anggota dan usulkan kepada mereka untuk menerima atau menolak perjanjian tersebut;
 - umumkan juga kepada yang lainnya bila mana diperlukan seperti serikat pekerja/serikat buruh lainnya, masyarakat atau media.

⁹ Dan bila salah satu pihak tidak menjalankan ketentuan yang telah disepakati dan ditanda tangani dalam PKB maka bisa menimbulkan perselisihan. Menurut UU No. 2/2004 tentang Perselisihan Hubungan Industrial, dijelaskan apa yang dimaksud dengan perselisihan.

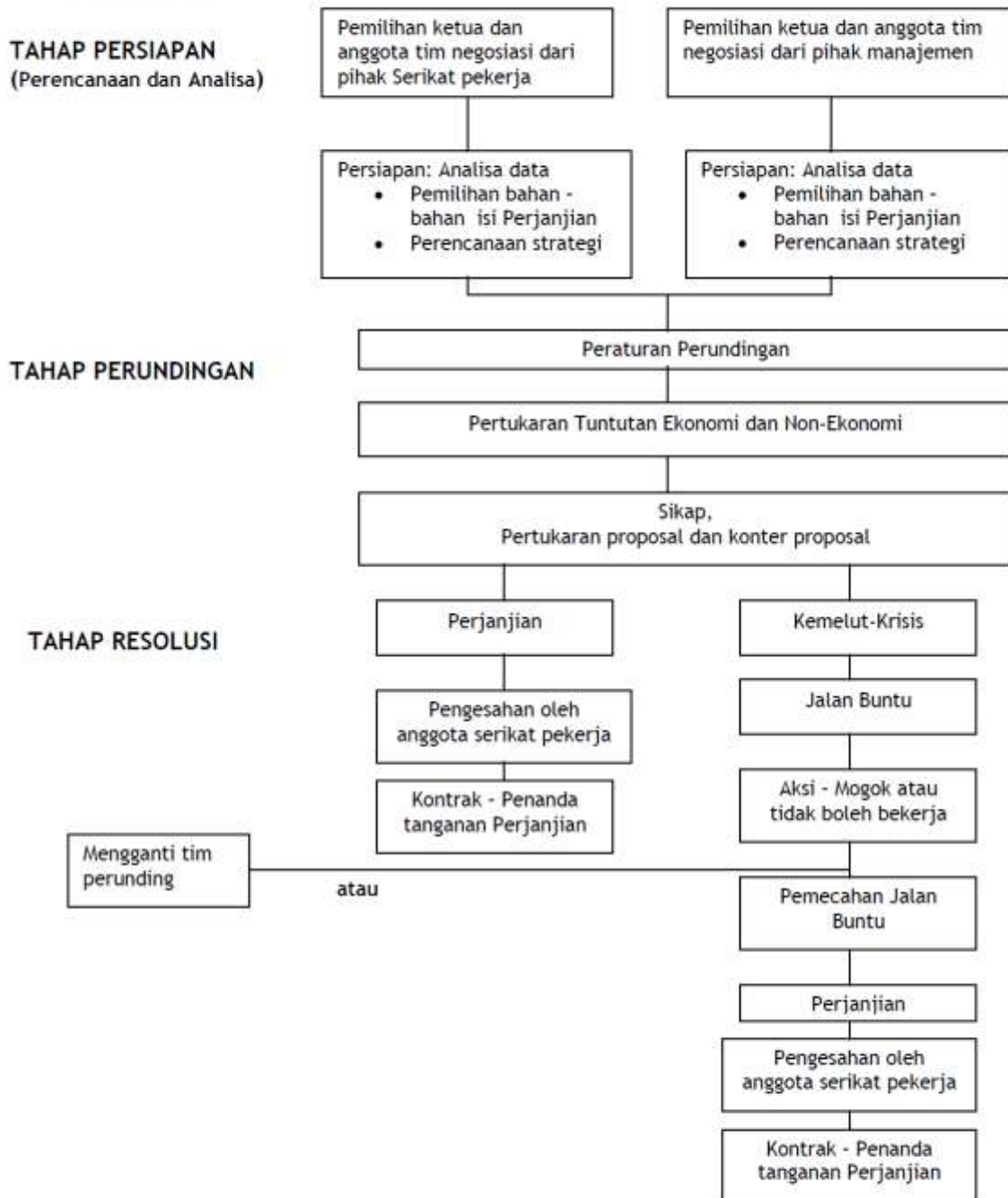
- **Perselisihan kepentingan:** perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB;
- **Perselisihan kepentingan:** perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau PKB;
- **Perselisihan PHK:** perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak;
- **Perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh:** perselisihan antara SP/SB dengan SP/SB lain hanya dalam satu perusahaan, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikatpekerjaan

KERANGKA ISI PERJANJIAN KERJA BERSAMA



Sumber bagan; Modernisasi hubungan industrial di Jerman-Kecenderungan dan perspektif.Peter Mayer dan Erwin Schweisshelm –FES Jerman, Halaman 3

TIGA TAHAPAN DALAM PROSES PERJANJIAN KERJA BERSAMA



Sumber Bagan; Michael R. Carrel & Christina Heavrin, *Labor Relation and Collective Bargaining* sixth edition, halaman 175

Perjanjian Kerja Bersama membutuhkan stabilitas serikat pekerja/serikat buruh



Kebebasan berserikat tumbuh dan berkembang di Indonesia dengan peningkatan jumlah serikat pekerja/serikat buruh di Indonesia tetapi tidak menjamin bahwa mereka secara otomatis memiliki PKB. Serikat pekerja/serikat buruh yang lemah tidak akan memiliki perjanjian kerja bersama, walaupun ada perundingan PKB akan tidak efektif dan berat sebelah dimana pengusaha menguasai isi tuntutan perundingan yang akhirnya justru merugikan pekerja/buruh itu sendiri.

Disamping itu juga fluktuasi jumlah anggota dan jumlah serikat pekerja/serikat buruh tempat kerja menjadi “kendala” dari pengusaha untuk melakukan perundingan, karena kondisi ini tidak dapat dianggap sebagai sarana yang dapat dipercaya untuk mengadakan perundingan bersama. “Ketidak stabilan”¹⁰ keanggotaan serikat pekerja/serikat buruh ini merupakan salah satu faktor penyebab jaranganya perundingan bersama. Persaingan antar serikat pekerja/serikat buruh sering menyebabkan ketidak stabilan dalam organisasi pekerja.

Ada tantangan lainnya yaitu pengakuan serikat pekerja/serikat buruh. Walaupun didalam perusahaan tersebut ada serikat pekerja/serikat buruh tetapi pengusaha tidak mengakui organisasi tersebut. Walaupun kebebasan berserikat dan hak berorganisasi dilindungi tetapi nampaknya tingkat pemahaman akan hak ini masih dianggap remeh oleh pengusaha. Tetapi kalau dipahami dengan benar pengakuan organisasi ini sebenarnya memberikan manfaat industri dan menguntungkan produksi, dimana pekerja/buruh tidak akan menggunakan hak mogoknya bersama serikat pekerja/serikat buruhnya. Karena kalau menghadapi aksi mogok, dan kerugian finansial yang terjadi mungkin akan lebih mahal dari biaya konsesi apapun tentang upah dan kondisi yang harus mereka berikan dalam negosiasi dengan serikat buruh.

Pengetahuan sebagai kekuatan



Kita hidup dalam jaman informasi dimana **pengetahuan adalah kekuatan**, informasi yang terkini adalah dasar dan esensial untuk setiap aspek kegiatan, **informasi adalah kekuatan dalam proses negosiasi**. Melalui pertukaran informasi kelompok yang bernegosiasi dapat membujuk dan meyakinkan satu sama lainnya dalam proses pencapaian perjanjian. Oleh karena itu informasi adalah elemen penting dalam negosiasi. Sebelum kedua belah pihak duduk untuk

¹⁰ Menurut Undang-Undang No. 21/2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh: 10 (sepuluh) orang pekerja dalam satu perusahaan bisa mendirikan serikat pekerja/serikat buruh. Sering taktik ini dipakai oleh manajemen untuk memecah pekerja/buruh dan tindakan diskriminasi serikat pekerja/serikat buruh dengan memberikan fasilitas pendirian serikat pekerja/serikat buruh tandingan. Sering, sebelum mengakui serikat pekerja/serikat buruh, pengusaha kadang-kadang meminta bukti bahwa serikat pekerja/serikat buruh tersebut telah memiliki cukup anggota untuk dapat mengadakan perundingan bersama dengannya. Maka dari ini SP BCA melakukan peninjauan ulang Dan UU No. 13/2003 Pasal 120 yang menyatakan perlunya 50% jumlah anggota untuk melakukan perundingan PKB. Baca penjelasan lengkapnya diatas.

melakukan negosiasi terlebih dahulu mereka mengumpulkan berbagai informasi yang memungkinkan mereka saling mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki, tuntutan dan konsesi yang akan diajukan dan juga dalam mengumpulkan bukti-bukti dan fakta-fakta yang mendukung dalam proses negosiasi.

Karenanya akan sangat bermanfaat untuk mempelajari pentingnya informasi, ada tiga tingkat dalam proses negosiasi: yaitu sebelum negosiasi (*Before Negotiation*), selama negosiasi (*During Negotiation*) dan setelah negosiasi (*After Negotiation*).

1. Sebelum negosiasi (*Before Negotiation*)

Pada proses ini kelompok-kelompok negosiasi harus memahami atau familier dengan standar dan prosedur negosiasi. Sumber informasi dapat kita dapatkan dari sumber undang – undang/peraturan pemerintah yang berlaku dan konvensi ILO yang telah diratifikasi oleh negara kita, misalnya ratifikasi konvensi ILO no. 87 dan 98 yang mengemukakan tentang kebebasan berserikat dan perlindungan terhadap hak berorganisasi dan hak untuk melakukan perundingan bersama, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja tentang pelaksanaan tata cara pembuatan kesepakatan kerja bersama, dan juga contoh-contoh PKB dari perusahaan lain dalam industry sejenis atau berbeda.

Secara umum serikat pekerja/serikat buruh mengumpulkan informasi melalui pertemuan dengan anggota ditempat kerja dan melalui daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diajukan kepada anggota sebagai maksud untuk mengetahui dan menegaskan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang anggota dan mendaftarkannya sebagai prioritas kebutuhan. Ada beberapa serikat pekerja/serikat buruh¹¹ melakukan penelitian untuk mendapatkan informasi sebagai maksud untuk meneguhkan keadaan yang sebenarnya sebelum mereka duduk bersama dengan pengusaha dalam perundingan.

Penelitian itu bisa melalui bermacam-macam baik laporan yang dikumpulkan, contoh-contoh perjanjian kerja bersama dari perusahaan lain yang sejenis atau berbeda dan perjanjian-perjanjian lainnya dan bisa juga melalui interview dengan orang yang ahli atau berpengalaman dibidangnya. Bila informasi telah dikumpulkan yang kita perlukan selanjutnya adalah menganalisisnya:

- menilai standard dan prosedur dari negosiasi;
- meneguhkan bukti-bukti atas fakta-fakta yang didapatkan untuk membenarkan tuntutan;
- menyajikan fakta-fakta setelah menganalisa informasi yang dikumpulkan;
- menilai kekuatan dan kelemahan lawan (analisa pasar, kepemilikan, level pengajian, keuntungan, kondisi kerja dsb) sebagai maksud untuk meneguhkan argumentasi anda. Dan juga mengidentifikasi persoalan-persoalan yang mempengaruhi kelompok;
- menyarankan sebagai pilihan-pilihan alternatif dan kapan negoisasi diperlukan untuk mencapai kesepakatan

Daftar acuan yang perlu anda ketahui dan pertimbangan dalam tahap ini:

- Kumpulkan semua fakta-fakta dan informasi; *survey gaji, keuntungan dan kondisi yang disediakan untuk pekerja pada pekerjaan yang serupa, hukum dan peraturan*

¹¹ Sering dalam struktur organisasi serikat pekerja/serikat buruh di Eropa atau USA/Canada ada posisi yang disebut dengan “bargaining unit”. Unit atau departemen inilah yang mengurus perundingan PKB yang akan dilakukan oleh serikat pekerja/serikat buruh mereka.

sehubungan dengan kondisi kerja, kumpulan perjanjian kerja bersama dari dari perusahaan lain dsb.

- Apa yang anda (pekerja/buruh) inginkan?
- Apa yang anda (pekerja/buruh) butuhkan?
- Buat daftar pilihan
- Mengetahui alasan
- Pikirkan alasan mereka (pengusaha)
- Pikirkan taktik anda (persoalan apa yang perlu didiskusikan pertama kali)
- Akankah tim negosiator dari pengusaha dapat menjawab pertanyaan anda?
- Tentukan siapa yang akan berbicara (*putuskan siapa yang akan berbicara dalam persoalan ini atau itu, siapa yang akan menulis atau membuat catatan dsb*)
- Dimana pertemuan akan dilaksanakan ? waktu pertemuan ?
- Informasi dari penelitian tentang perusahaan; kondisi saat ini dan proyeksi kedepan kondisi finansial perusahaan.
- Organisir dukungan dari anggota.

2. Selama negosiasi (*During Negotiation*)

Ketika dua kelompok yang mempunyai kepentingan sama atau konflik duduk bersama dalam negosiasi disana terjadi suatu kejadian dimana orang-orang menghabiskan waktu dan tenaga mencoba untuk mengerti atau memahami harapan-harapan satu sama lainnya. Sangat sering negosiasi disimpangkan dan kelompok-kelompok dijerat dengan persoalan, yang dimana akan menjadi halangan bagi pencapaian kesepakatan. Pada tahapan ini komunikasi adalah tahapan yang penting, terdapat tiga masalah besar dalam komunikasi yang mempengaruhi negosiasi:

- 1) mungkin negosiator tidak berbicara dengan satu sama lainnya, atau mungkin tidak berbicara sedikit banyak yang dimana dapat dimengerti. Negosiator mungkin berbicara jargon, kata-kata basi atau hanya mengoceh yang tak ada arti;
- 2) mungkin negosiator berbicara secara jelas, tetapi mungkin mereka tidak saling mendengar sebagai contoh tidak menyimak apa yang dikatakan;
- 3) mungkin terdapat kesalahpahaman satu sama lainnya.

Oleh karena itu pencarian informasi adalah sangat penting dalam proses negosiasi sebagai maksud untuk memperjelas kesangsian, mengatur harapan yang dimana anda butuhkan dalam informasi. Tidak hanya informasi anda tetapi harus mencari tahu apa yang lawan kita ingin diketahui dan rasakan. Bagaimana caranya mendapatkan informasi selama pada waktu negosiasi? Yaitu melalui mengajukan pertanyaan dan mencari klarifikasi dari rekan-rekan kita.

SEPARO DARI KEBERHASILAN NEGOSIASI ADALAH KESABARAN MENDENGARKAN DENGAN PENUH MINAT DAN PERHATIAN. Hal ini akan membantu negosiator dalam mencapai hal-hal tersebut dibawah ini:

- mendapat informasi yang dibutuhkan secara lebih detail;
- menampakan kelemahan argumentasi kelompok lain;
- melalui pertanyaan dapat mengambil alih diskusi;
- pertanyaan dapat sebagai alternatif penerimaan terhadap ketidaksetujuan secara langsung;
- pertanyaan mempertahankan pihak lain aktif dan mengurangi waktu berpikir mereka;
- pertanyaan bisa memberikan anda tempat bernafas dan mengijinkan anda untuk mempersiapkan diri.

Jika orang mempunyai kepercayaan dan komunikasi dengan yang lainnya, negosiasi menjadi sangat mudah. Hubungan perseorangan antara kelompok negosiasi adalah juga sangat penting untuk efektifnya komunikasi. Pemahaman, harapan dan pengalaman setiap orang harus

diklarifikasikan melalui pertukaran informasi selama pada waktu negosiasi. Hal ini akan membantu para negosiator untuk mengenali fakta-fakta dan asumsi-asumsi dalam pernyataan yang dibuat selama pada waktu negosiasi.

Selama pada waktu negosiasi setiap kelompok akan membuat banyak pernyataan hebat, beberapa diantaranya mungkin asumsi-asumsi, beberapa diantaranya adalah fakta-fakta. Asumsi yang tidak dapat dibandingi akan menjadi fakta-menjadi diterima. Hal ini selalu lebih baik jika membuat pernyataan berdasarkan pada fakta-fakta selama pada waktu negosiasi untuk menguatkan argumentasi anda, dan juga mencegah kehilangan muka yang berakhir pada dasar ketidakpercayaan.

Sebelum anda menyampaikan argumen balik satu hal yang harus diperhatikan pendapat-pendapat dan ide-ide dari yang lainnya dan mencari klarifikasi untuk menyelidiki mereka, dan meneguhkan argumentasi untuk menyamakan pendapat dari kelompok lawan dan akhirnya mengangkat argumentasi anda. Jangan terlalu berlebihan atau tidak berguna; secara mendalam langsung pada proposal dan daripada rinciannya untuk menghindari kebingungan selanjutnya. Ingatlah untuk menyimpulkan sebelum anda berdiri dan mengulangi apa yang anda pahami untuk menghindari kesalahpahaman dan frustrasi dikemudian hari.

Daftar acuan yang perlu anda ketahuai atau pertimbangkan¹²:

- Sopan tetapi tegas;
- Juru bicara serikat pekerja/serikat buruh harus bisa mengontrol tim perundingnya! Sebagai contoh bagaimana memimpin, mengetahui jika atau kapan untuk menunda. Rehat atau menanggihkan diskusi adalah sangat membantu dalam memecahkan sifat yang membosankan atau menegangkan selama pada waktu diskusi. Dimana tersedia waktu untuk mempertimbangkan kemajuan proposal-proposal baru dari kedua belah pihak tim dan mencegah keputusan yang terburu-buru;
- Tanyakan kepada manajemen atas posisi mereka, sejauhmana kewenangan yang mereka miliki dalam proses negosiasi tersebut;
- Menyimak secara hati-hati dan menanyakan pertanyaan (pada waktu yang tepat!) untuk memperoleh banyak informasi dan memahami posisi mereka secara jelas;
- Uraikan posisi anda secara sederhana dan jelas. Katakan apa yang anda ingin mereka lakukan dan mengapa;
- Jawab pendapat-pendapat manajemen;
- Dengarkan tawaran manajemen dapatkan tawaran tegas dari mereka jika memungkinkan;
- Jangan membelokan persoalan (tetap bertahan pada pendapat);
- Pastikan seseorang membuat catatan atau merekam;
- Konfirmasikan kesepakatan yang telah dicapai. Buat ringkasan pada keadaan terakhir;
- Jika prasyarat yang paling akhir atau yang terbaik tidak dapat dicapai, katakan bahwa hal tersebut akan dibawa kembali ke anggota/serikat pekerja untuk mendapatkan pertimbangan.

3. Setelah negosiasi (*After Negotiation*)

¹² Ada hal lain yang perlu anda perhatikan dalam proses negosiasi, yaitu:

- Jangan pernah berselisih didepan tim perunding perusahaan;
- Lakukan penundaan bilamana perlu;
- Jangan membuat kesepakatan terlebih dahulu tanpa mempertimbangkan anggota (ingat! Anggota serikat pekerja/serikat buruh bukanlah komoditas atau serikat pekerja/serikat buruh bukanlah kendaraan untuk mencapai kepentingan anda pribadi dengan menjual kepentingan pekerja/buruh);
- Jangan pernah bernegosiasi sendiri

Laporan rapat dalam negosiasi secara umum didokumen sebagai laporan dan pertukaran antara kelompok negosiasi untuk tujuan dokumentasi. Segera setelah pertemuan negosiasi informasi adalah wajib untuk menganalisa keuntungan dan kehilangan, minimum dan maksimum serta harapan-harapan setiap kelompok. Dengan informasi ini dapat dipikirkan pilihan dan alternatif untuk diusulkan pada pertemuan selanjutnya sebagai tawaran jika anda tidak dapat mencapai kesepakatan.

Informasi setelah negosiasi adalah juga sangat penting untuk tujuan dibawah ini:

- mendokumentasikan apa yang telah disetujui;
- menyiapkan laporan pada pihak – pihak yang berwenang;
- memasukkan semua perjanjian pada dokumentasi;
- memperinci negosiasi untuk keperluan yang akan datang.

Daftar acuan yang perlu anda ketahui atau pertimbangkan:

- Segera setelah negosiasi tim serikat pekerja/serikat buruh harus mengadakan penilaian, membandingkan catatan dan diskusi hasil dan proses;
- Temukan, apa yang tidak anda dapatkan dan mengapa, apakah ada konsesi atau pengganti atas tuntutan yang diajukan?;
- Diskusi langkah apa berikutnya yang dibutuhkan dan atau yang memungkinkan;
- Siapkan laporan dan rekomendasi tindakan selanjutnya jika dibutuhkan;
- Buat laporan kembali kepada anggota dan serikat pekerja/serikat buruh segera mungkin;
- Ambil tindakan lanjutan sebagai/jika wajib;
- Simpan dokumen hasil – perjanjian;
- Pastikan apa yang disetujui – yang telah terjadi;
- Pastikan pasti perjanjian yang telah ditanda-tangani dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku, bilamana perlu bentuk Komite Pelaksanaan PKB;
- Lakukan tinjauan ulang/penyesuaian sesuai dengan kesepakatan

Negosiasi adalah ketrampilan dan kepercayaan



Negosiasi adalah ketrampilan dimana setiap orang dapat mempelajarinya dan mempraktekannya, untuk mencapai kesuksesan negosiasi dibutuhkan:

- **kemampuan untuk menetapkan** tingkatan tujuan, namun fleksibel dalam beberapa hal tertentu;
- **kemampuan menjelajahi** kemungkinan dari luasnya tingkat pilihan;
- **kemampuan untuk mempersiapkan** dengan baik dan matang;
- **kemampuan dalam menyiapkan diri** dalam kondisi fisik yang tetap baik dan sehat sehingga anda dapat menampilkan daya imajinasi dan siap bila ada hal yang tidak kita bayangkan muncul;
- **kemampuan mengelola emosi**, biarkan lewat semua tuduhan, serangan, ancaman atau ultimatum. Buatlah lawan untuk menyerah/tunduk tanpa mempermalukan atau membuat mereka marah dan terhina¹³;

¹³ Ingat: perjanjian kerja bersama adalah juga untuk menciptakan hubungan kerja jangka panjang!

- **kemampuan untuk memelihara hubungan dengan lawan** dalam mencoba memecahkan persoalan untuk pencapaian kesepakatan, fokuskan sebagai rekan dalam memecahkan permasalahan bukan lawan;
- **kemampuan untuk mendengarkan** dan mengajukan pertanyaan pada kelompok lawan;
- **kemampuan menetapkan prioritas**;
- **kemampuan untuk mengumpulkan informasi**;
- **kemampuan dalam komunikasi**; mendengarkan secara aktif, menanyakan pertanyaan, membaca bahasa tubuh, kemampuan menghadapi perasaan, berbicara dan merespon secara tegas;
- **kemampuan untuk menyiapkan kesabaran**, melakukan penundaan bila sekiranya belum menemukan kesepakatan;
- **kemampuan dalam mengevaluasi** kekuatan dan kelemahan diri dan lawan;
- **mengetahui BATNA** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), singkatan ini berasal dari Harvard Negosiasi Proyek. Sebelum memulai negosiasi, ketahui lebih dahulu apa pilihan-pilihan kita (*Options*), dapatkah anda pergi dari kesepakatan, apakah anda mempunyai pilihan lainnya, apa pro dan kontra setiap pilihan? Dan kita jangan hanya berhenti disitu saja, kita juga harus mempertimbangkan BATNA lawan kita;
- **nikmati prosesnya** – *enjoy the process of negotiation*. Negosiasi adalah proses bukan hasil, disana ada langkah-langkah persiapan yang bisa diprediksi, menciptakan iklim, identifikasi kepentingan dan pemilihan hasil dimana kita akan pergi melaluinya yaitu dalam negosiasi. Dengan praktek, kita akan mendapatkan ketrampilan dalam kemudahan langkah demi langkah dari proses itu. Jika ketrampilan kita meningkat, kita akan mengetahui bahwa negosiasi dapat menjadi suatu kesenangan.

Key success for negotiation:



Perlu diingat disini bahwa kemampuan untuk mempengaruhi dan membujuk adalah salah satu ketrampilan yang penting sebagai proses negosiasi yang efektif.

Negosiasi adalah juga suatu proses kepercayaan yaitu dimana kedua belah pihak perunding mengakui keberadaan (*recognition*) dan kekuatan masing-masing. Tanpa ada rasa kepercayaan

perundingan tidak akan pernah terjadi atau akan diselewengkan. *Building of trust* atau membangun kepercayaan adalah penting demi efektif dan efisiennya perundingan. Kita harus selalu mengingat bahwa hubungan pekerja/serikat pekerja -manajemen/perusahaan adalah hubungan jangka panjang (*longterm relationships*) yang harus selalu dibangun dan dipelihara dengan penuh kepercayaan demi tercapainya suatu hubungan industrial yang damai, harmonis dan sejahtera "*peaceful, prosperous industrial realtionships*".

Prinsip negosiasi yang harus selalu dipegang teguh oleh negosiator:

- (1) **orang** – *separate people from problem*;
- (2) **kepentingan**, *focus to the interest*;
- (3) **pilihan untuk mencari jalan keluar**, *seek many options*;
- (4) **berfokus pada tujuan**, *focus to the objective! Why we are here for negotiation?*

Pendekatan Menang-Menang



Ada empat hasil negosiasi yang mungkin terjadi yaitu:

- **Menang - kalah**; salah satu pihak mencapai seluruh atau sebagian besar hasil dari rencana yang diharapkan, sementara pihak lainnya tidak mendapatkan hasil apa – apa atau mencapai hasil yang sangat kecil;
- **kalah – menang**: salah satu pihak tidak mendapatkan hasil apa – apa atau mencapai hasil yang sangat kecil hasil dari rencana yang diharapkan, sementara pihak lainnya mencapai seluruh atau sebagian besar;
- **kalah - kalah**: pihak – pihak yang berunding gagal mencapai kesepakatan.pertentangan kepentingan lebih dominan dari persamaan kepentingan , tidak ada atau sangat sedikit kompromi dan muncul kemungkinan konflik atau pertentangan yang dapat berkembang mencapai tahap mogok atau macet (*lockout*);
- **menang – menang**: kedua belah pihak mencapai hasil sebagian dari posisi tuntutan dan penawaran pertama mereka



Yang diupayakan dalam negosiasi adalah **situasi menang-menang**, tujuannya adalah **bukanlah untuk mengalahkan pihak yang lain atau menciptakan pertentangan**, tujuan negosiasi bagi kedua belah pihak adalah untuk mencapai tujuan mereka pada tingkat yang dapat diterima oleh kedua pihak tersebut.

Pendekatan menang-menang adalah mengubah konflik dari melawan permusuhan dan mempertahankan menjadi kerjasama. Ini adalah pergeseran yang sangat kuat dari suatu sikap dimana mengubah secara keseluruhan rangkaian komunikasi. Pendekatan **menang-menang mengatakan "I want to win and I want you to win too"**, tantangannya adalah bagaimana mewujudkannya.

Strategi dalam pendekatan menang-menang adalah:

- (1) kembali kepada kebutuhan yang mendasari - dimana kita kembali kepada tujuan awal dari negosiasi (dalam serikat pekerja/serikat buruh – pengusaha adalah menciptakan hubungan industri yang damai untuk meningkatkan produktifitas produksi, tenaga yang berkualifikasi dan bermotivasi tinggi melalui pemenuhan hak-hak tenaga kerja/pekerja);
- (2) pengakuan akan keberbedaan;
- (3) keterbukaan untuk menyesuaikan satu posisi dipandang dari sudut pembagian informasi dan pendirian;
- (4) menyerang masalah, bukan orang.

Pendekatan menang-menang adalah pasti beradab, tetapi alasan untuk sukses yang besar ini adalah dimana hal tersebut dapat terlaksana. Dimana kedua belah pihak menang, keduanya dihubungkan oleh solusi yang diambil. Mereka merasa untuk menjalankan rencana tersebut karena hal tersebut secara nyata sesuai untuk mereka.

Bahkan ketika kepercayaan yang dimiliki kedua belah pihak sangat terbatas, pendekatan menang-menang dapat efektif. Jika terdapat kesangsian, kedua belah pihak dapat menawarkan konsesi contohnya kami akan melaksanakan kerja pada hari libur nasional bila anda akan memberikan upah duakali lipat dari hari kerja biasa. Pendekatan menang – menang dapat memberikan hasil bagi kedua belah lebih dari apa yang mereka inginkan. Pendekatan menang-menang adalah pemecahan konflik untuk saling menguntungkan (*conflict resolution for mutual gain*).

Membangun Tim Negosiasi



Tim adalah sejumlah orang yang bersama – sama bekerja secara aktif, secara tak henti-henti berubah dan dinamis. Anggota dari tim mendiskusikan tujuan mereka, menilai ide-ide, membuat keputusan dan bekerja mencapai target mereka secara bersama -sama.

Semua tim yang sukses mempunyai karakter yang sama dalam ciri-ciri pokok:

- (1) kepemimpinan yang kuat dan efektif;
- (2) membangun tujuan yang tepat dan seksama;
- (3) pengambilan keputusan yang diberitahukan;
- (4) menyampaikan dengan bebas;
- (5) mengembangkan ketrampilan dan tehnik yang dibutuhkan untuk melengkapi tugasnya.

Tim adalah unit dasar dari penampilan untuk seluruh organisasi. Pengalaman kesuksesan tim patut untuk dikenang/diingat, semua itu melengkapi dan dimana setiap anggota belajar dalam proses. Tim membutuhkan untuk menjadi fleksibel dan responsif dalam perubahan -perubahan peristiwa dan tuntutan.

TIM ADALAH SEJUMLAH KECIL ORANG DENGAN KETRAMPILAN YANG SALING MELENGKAPI dimana mereka berusaha menetapkan pendekatan untuk maksud tertentu, pencapaian sasaran dan mempertahankan diri mereka untuk saling bertanggung jawab.

KESUKSESAN TIM DAPAT TERBENTUK MULAI DARI 2 ORANG ATAU SAMPAI 22 ORANG ATAU BAHKAN LEBIH TETAPI YANG TERPENTING BUKAN JUMLAH orang yang terlibat didalamnya tetapi bentuk atau kondisi tim itu sendiri, susunan dan semangat dari tim itu dimana anggota menjadi tenang dalam membebaskan tugas kepada mereka.

Tidak ada resep yang dapat menjamin dalam membangun penampilan suatu tim, karena ada beberapa variasi pendekatan yang dapat membantu tim-tim potensial dalam membangun penampilan tim dibawah ini ada beberapa petunjuk yang dapat membantu:

(1) Keadaan yang mendesaka dan ada petunjuk yang disetujui untuk menyelesaikan.

Setiap anggota tim membutuhkan untuk percaya bahwa dimana tim mempunyai keadaan mendesak dan tujuan yang berharga. Disamping itu, prestasi yang diharapkan dari setiap anggota tim harus juga jelas. Anggota tim harus menyadari bahwa tugas yang diembannya adalah penting, dimana mereka merupakan bagian dari prestasi yang akan diharapkan oleh organisasi. Petunjuk disetujui untuk pencapaian tujuan itu sendiri agar lebih jelas.

(2) Kriteria dalam pemilihan anggota adalah ketrampilannya bukan kepribadiannya atau ketokohan

Tim membutuhkan ketrampilan yang saling mendukung untuk penampilan kerja mereka. Ada tiga kategori yang berbeda yang dapat membantu dalam pembentukan penampilan tim:

- *ketrampilan fungsional dan teknikal;*
- *ketrampilan memecahkan masalah;*
- *ketrampilan antar perseorangan.*

Selama pada waktu pemilihan, profil pekerjaan individu adalah tidak hanya menjadi dasar tetapi kebutuhan ketrampilan untuk penampilan kerja juga harus dipertimbangkan. Pemilihan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat akan membawa kesuksesan tim.

(3) Fokus pertemuan pertama yang tepat dan follow-up tindakan.

Kesan awal memberikan dampak yang lama. Ketika tim potensial berkumpul untuk pertama kalinya tanda-tanda konfirmasi satu sama lainnya muncul untuk menghilangkan kecurigaan dan keraguan satu sama lainnya serta lebih perhatian akan tugasnya. Pertemuan pertama biasanya bukan pertemuan pertama kali antar mereka, dimana setiap orang pernah bertemu sebagai anggota serikat pekerja/organisasi pekerja. Banyak tim potensial gagal dalam mengartikan atau memahami pentingnya “pertemuan pertama” dan menipiskan tujuan pertemuan melalui kebiasaan yang ada dan mengeksploitasi gaya untuk mendominasi, meliputi penekanan yang berlebihan pada individu akan keadaan saling bertanggung jawab.

(4) Menetapkan pedoman tata cara dan etika.

Setiap tim yang sesungguhnya mengembangkan peraturan tata cara yang layak untuk membantu mereka mencapai tujuan dan maksud pencapaian kesuksesan. Peraturan adalah penting untuk fokus, keterbukaan, komitmen dan kepercayaan. Semua peraturan yang kritis mungkin menyinggung tentang kehadiran, kepercayaan, kontribusi, konfrontasi yang konstruktif dan berakhir dengan orientasi produksi.

(5) Membangun semangat tim melalui pelaksanaan jangka pendek yang berorientasi pada tugas.

Semua tim mempersiapkan segera tugas-tugas kecil dan orientasi pelaksanaan tugas dimana membawa mereka pada kebersamaan. Tim potensial dapat menetapkan usulan melalui penetapan sedikit tantangan yang tentunya untuk pencapaian tujuan sejak permulaan. Secara signifikan, tugas itu digerakkan melalui tujuan yang sepadan tidak harus perlu berakhir dengan kesuksesan. Fokusnya adalah selalu berusaha untuk mencapai semangat kebersamaan.

(6) Mebuat fakta dan informasi baru untuk tetap mempertahankan “tantangan motivasi”

Informasi baru menyebabkan tim potensial untuk menegaskan kembali dan memperkaya pemahamannya akan tantangan pelaksanaan, dengan demikian membantu tim menentukan tujuan awal, menetapkan tujuan secara jelas, dan dengan sendirinya meningkatkan pendekatan yang diperlukan. Fakta – fakta baru sering membawa tim kepada tindakan yang nyata dan mempermudah mereka dalam proses pelaksanaan argumentasi.

(7) Menghabiskan waktu bersama.

Tim harus menghabiskan waktu yang lama bersama – sama khususnya pada awal. Waktu yang dihabiskan bersama dapat mengembangkan kesadaran dan wawasan kreatif intuisi bersama serta membuat ikatan personal menjadi satu. Tim-tim sukses selalu mencari jalan untuk menghabiskan waktu ekstra bersama-sama.

(8) Sebagai tim negosiator dibutuhkan juga ketrampilan lain dalam menghadapi tim negosiator lawan yang cukup tangguh!

- berbicaralah dengan pelan – pelan dan jelas dibanding dengan lainnya, jangan terburu-buru;
- berilah ruang atau jeda diantara kalimat anda dibanding dengan mereka;
- jika mereka melakukan interupsi, berilah jeda beberapa detik setelah mereka selesai bicara;
- hati – hati dalam penggunaan kata – kata jangan sampai menggunakan kata – kata yang kasar atau kotor;
- jangan terjatuh atau membalas jika mereka menyerang dan menyalahkan;
- abaikan semua ancaman, jadikan sebagai suatu tantangan;
- jangan pernah menyerang orang, cobalah untuk memahami mereka (attack the problems NOT persons);
- Selalu siap (well-prepared);
- Aktif mendengarkan;
- Membangun reputasi yang baik tetapi tegas;
- Kontrol emosi;
- Fleksibel;
- Selalu mengingat bahwa kunci negosiasi adalah kompromi yaitu dimana tidak ada yang mau satu pihak menang semua atau kalah semua;
- Selalu mempertimbangkan dampak perundingan saat ini bagi hubungan serikat pekerja/pekerja dengan manajemen untuk waktu yang akan datang.

Kesuksesan tim negosiasi serikat pekerja/serikat buruh adalah kesuksesan mereka dan anggotanya dimana mereka menyandarkan kepentingannya pada tim tersebut, maka diperlukan kemampuan dari serikat pekerja/serikat buruh dalam memilih tim negosiasinya secara tepat. Dan tim negosiasi serikat pekerja/serikat buruh harus mengingat bahwa mereka adalah pembawa mandat dari anggota serikat pekerja/serikat buruh, jangan menjual kepentingan mereka demi kepentingan diri sendiri karena pekerja/anggota bukan komoditi.

Pertanyaan yang muncul dalam negosiasi

Dibawah ini ada beberapa daftar pertanyaan yang muncul dalam setiap pelaksanaan negosiasi:

- (1) **APAKAH ADA TAWARAN YANG LAINYA?** Membantu dalam pengembangan pilihan lain atau alternatif atau dalam membuka kesempatan kelompok lain
- (2) **APA YANG SEDANG DIPIKIRKAN (OLEH PIHAK LAWAN)?** Bilamana saja seseorang memberikan saran tanpa merinci secara spesifik, atau mulai berbicara sesuatu tanpa menyelesaikan pernyataan, anda harus mencoba untuk mencari tahu. Tanyakan pada diri anda mengapa orang tersebut berhenti pada garis argumentasinya.
- (3) **ADAKAH KEMUNGKINAN KEMUNGKINAN.....?** Biasanya memeriksa lebih lanjut untuk menemukan apakah ada masalah yang disembunyikan atau sesuatu ditunggu untuk diungkapkan.
- (4) **AKAN MENGAMBIL BERAPA LAMA...?** Mencoba dan mencari cara, pilihan atau dan alternatif yang muncul disana “ sama sekali tidak maju kedepan “
- (5) **SAYA TIDAK MENGETI.....DAPATKAH ANDA MENJELASKAN?** Pertanyaan ini akan membuat kelompok lain menjawab secara langsung jika mereka membelokkan atau mengelakkan.
- (6) **APAKAH YANG DITAWARKAN JELAS?** Banyak negosiator tidak pernah mengulangi tawaran, anda mungkin harus mengklarifikasi permasalahan anda sendiri. Pertanyaan hipotesis adalah pembuat konsensi hebat dan bermanfaat dalam menanyakan secara mendalam terhadap pokok persoalan yang tidak jelas.
- (7) **SEKARANG ANDA TELAH MENGATAKAN KEPADA SAYA APA YANG ANDA MAU, TETAPI APA YANG SEBENARNYA ANDA BUTUHKAN?** Negosiator hampir selalu mencoba untuk mendapatkan lebih dari yang dibutuhkan. Ini adalah tugas anda untuk mencari tahu seberapa banyak yang mereka inginkan. Ketika mereka berkata apa yang mereka inginkan, mereka biasanya berbicara tentang situasi ideal lebih dari kenyataan
- (8) **MENGAPA KITA TIDAK BERPINDAH PADA PERSOALAN LAIN?** Ini adalah saran yang menarik, khususnya dimana anda berada pada situasi jalan buntu. Semua negosiator mempunyai daya gerak dan hal ini sangat penting untuk dipelihara
- (9) **APAKAH HASIL INI UNTUK ANGGOTA KAMI?** Pertanyaan ini menekan kelompok lain untuk menyakinkan anda akan pendirian mereka. Tindakan ini, mungkin akan menyoroti kelemahan posisi mereka. Hal ini khususnya akan efektif ketika anda menjadi terlalu bertahan dan berbicara terlalu banyak. Hal ini akan menekan kelompok lain untuk membuat kontribusi.
- (10) **MENGAPA KITA TIDAK MENYIMPULKAN ATAU MENGIKHTISARKAN?** Gunakan secara sering pertanyaan ini untuk mempertahankan garis pikir logis orang dan mengingatkan mereka bahwa anda adalah sebetulnya membuat kemajuan.
- (11) **APA YANG ANDA TAWARKAN?** Ingatlah bahwa kelompok lain berada disana tidak hanya untuk memberi anggota anda sesuatu. Mereka dapat melakukan bahwa jika mereka menginginkan tanpa negosiasi.

Tujuan dan argumentasi ekonomi dalam perjanjian kerja bersama



Tuntutan ekonomi menjadi bahasan utama dalam perundingan kerja bersama, dan sering kemacetan perundingan karena persoalan ini. Tentunya bekal pengetahuan ekonomi tim perunding diperlukan dan tidak hanya sekedar terbatas pada situasi perusahaan tetap harus juga memahami kondisi ekonomi nasional. Isu-isu dan masalah ekonomi nasional akan berdampak pada mereka secara khusus, misal: penetapan upah minimum, inflasi, kenaikan harga bahan bakar minyak, kenaikan tarif listrik

dan air.

Ekonomi perusahaan diperlukan untuk mengetahui kemampuan pengusaha untuk membayar tuntutan yang akan diajukan. Kalau ini diibaratkan dengan ukuran kue, berapa besar bagian kue yang akan diberikan kepada pekerja/buruh. Ukuran kue ini menunjukkan tingkat kegiatan ekonomi perusahaan, oleh karenanya serikat pekerja/serikat buruh perlu memahami kegiatan ekonomi dan arus sirkuler produksi.

Kegiatan ekonomi saling terkait satu sama lain, sehingga kita dapat berbicara tentang sebuah sistem ekonomi. Rumah tangga, firma dan bentuk-bentuk lain dari perusahaan, serta individu-individu terdiri dari beberapa unit kecil atau elemen nyata dari sistem ini. Transaksi-transaksi yang diadakan di antara unit-unit ekonomi ini terjadi di pasar-pasar yang banyak sekali jumlahnya dan dapat dilihat sebagai bagian dari satu perpaduan yaitu satu mata rantai kegiatan yang saling berhubungan dalam satu jaringan sirkuler.

Dalam ekonomi apapun, ada rumah tangga dan perusahaan. Daya beli mengalir dari rumah tangga ke pasar barang dan jasa. Dari pasar ini, daya beli tersebut bergerak lebih jauh lagi ke perusahaan-perusahaan yang menyediakan barang-barang komoditas untuk pasar tersebut. Perusahaan membelanjakan uang di pasar untuk beberapa faktor karena mereka menyewa tanah, tenaga kerja dan permodalan. Uang yang diperoleh kemudian mengalir kembali ke rumah tangga yang menyediakan layanan-layanan faktor tersebut.

Arus sirkuler produksi menunjukkan bahwa uang mengalir dalam jumlah perputaran yang besar dari rumah tangga ke perusahaan kemudian kembali lagi dari perusahaan ke rumah tangga.

Ada dua lembaga pokok di tingkat yang paling bawah yaitu rumah tangga dan perusahaan. Dan ada dua pasar yang utama yaitu pasar untuk barang dan jasa dan pasar untuk faktor-faktor produksi.

Di pasar barang dan jasa, para pembeli dan penjual bertemu di sub pasar yang banyak sekali jumlahnya, dan harga berbagai jenis komoditas yang dihasilkan oleh sistem ini dibentuk oleh interaksi mereka.

Sedangkan di pasar faktor produksi, layanan untuk tanah, tenaga kerja dan permodalan dibeli dan dijual dalam interaksi lain yang tak terkira jumlahnya dimana hasilnya adalah dalam bentuk ukuran, sewa dan kepentingan yang menguntungkan faktor-faktor produksi tersebut.

Rumah tangga maupun perusahaan berpartisipasi di kedua pasar pokok ini, namun di sisi lain dari pasar-pasar tersebut. Di pasar barang, anggota rumah tangga menawarkan layanan mereka untuk disewakan (tenaga kerja).

Di pasar barang, perusahaan adalah penjual; sedangkan di pasar faktor, ia menjadi pembeli.

Dengan demikian, sistem pasar ini dapat dilihat sebagai sebuah jaringan transaksi dengan permintaan di satu pasar, yang dicerminkan sebagai suplai di pasar lain, dan suplai di satu pasar yang dicerminkan melalui permintaan di pasar lainnya.

Cara melihat sistem ekonomi ini bekerja merupakan kunci untuk memahami masalah produksi serta distribusi barang dan jasa. Lokasi pusat dari keputusan produksi dalam suatu masyarakat akan ditentukan di pasar barang. Sedangkan pasar untuk layanan faktor adalah tempat dimana distribusi pendapatan berlangsung

Selain itu perlu menimbangkan pasar dan kebutuhan tenaga kerja! Karena permintaan dan suplai tenaga kerja diinterpretasikan sebagai ongkos tenaga kerja (upah buruh). Maka tidak dipungkiri bahwa maraknya penggunaan tenaga kerja outsourcing digunakan untuk mengurangi

ongkos tenaga kerjanya ini. Karena sebenarnya perundingan tentang penggunaan tenaga kerja (perekrutan) perlu dimasukkan dalam perjanjian kerja bersama, sehingga pekerja “memelihara” situasi untuk permintaan kebijakan tenaga kerja. Hal ini juga akan memelihara standard pengupahan yang baik yang ditentukan oleh serikat pekerja/serikat buruh melalui PKB.

Di meja perundingan bersama, hal-hal berikut ini adalah beberapa faktor yang paling penting yang kemungkinan besar akan menjadi fokus argumentasi. Secara ringkas, faktor-faktor ini dapat dianggap sebagai iklim perekonomian dimana perundingan bersama berlangsung.

- (1) **BIAYA HIDUP, INFLASI DAN DAYA BELI.** Apabila biaya hidup meningkat, maka juru runding serikat pekerja/serikat buruh akan berargumentasi tentang pemeliharaan standar hidup para pekerja/buruh. Dan apabila harga-harga turun (jarang terjadi), para pengusaha akan membesar-besarkan masalah ini. Para pekerja/buruh akan menekankan bahwa upah yang tinggi adalah sarana untuk memelihara atau meningkatkan daya beli mereka sebagai konsumen. Sedangkan pihak manajemen akan selalu membalas kecenderungan inflasi yang menyebabkan peningkatan biaya tenaga kerja tersebut.
- (2) **KEMAMPUAN UNTUK MEMBAYAR (PROFITABILITAS).** Apabila perusahaan dan industri tersebut sudah makmur, serikat pekerja/serikat buruh akan menekankan kemampuan untuk membayar. Namun bila industri tersebut memiliki profitabilitas yang rendah, maka pengusaha akan menekankan hal tersebut.
- (3) **PRODUKTIVITAS.** Apabila produktivitas meningkat atau turun, maka konsep ini akan diungkapkan oleh salah satu pihak terkait. Argumentasi akan berkisar tentang berapa bagian yang “memadai” untuk kedua belah pihak di meja perundingan. Faktanya adalah pembagian “produktivitas” menjadi masalah utama dalam perundingan tersebut.
- (4) **STANDAR UPAH/PERBANDINGAN.** Pemerintah dapat menetapkan beberapa kebijakan tentang upah dan harga, dan kebijakan-kebijakan ini dapat diterapkan atau diabaikan tergantung pada kepentingan pihak-pihak yang mengadakan perundingan. Petunjuk-petunjuk ini bertujuan untuk menaikkan upah melalui produktivitas nasional. Apabila perusahaan-perusahaan lain di bidang yang sama membayar upah yang lebih tinggi atau rendah dari perusahaan terkait, maka negosiasi tentang argumentasi ini akan menjadi sulit.
- (5) **STANDAR KEHIDUPAN.** Daerah lain akan memiliki standar kehidupan yang berbeda pula. Oleh karena itu, juru runding harus mengetahui perbedaan-perbedaan ini. Tingkat upah di kota besar berbeda dari kota-kota lainnya. Akan ada perbedaan besar dalam harga komoditas pokok di perkotaan bila dibandingkan dengan di pedesaan. Argumentasi yang sama juga berlaku untuk kawasan regional dimana standar kehidupan di satu wilayah mungkin berbeda dari wilayah lainnya. Namun di samping itu, juru runding juga harus ingat bahwa ada beberapa kesamaan. Apa yang penting adalah bagaimana menjelaskan hal ini pada saat yang tepat selama perundingan berlangsung.

Di samping itu, perundingan bersama sebagai masalah pengambilan keputusan secara pribadi tidak dapat dipisahkan dari konteks ekonomi nasional dimana ia terjadi. Hal yang paling sering adalah kebijakan ekonomi nasional mendikte bahwa prioritas harus diberikan pada mempertahankan stabilitas harga dan tingkat pengangguran yang rendah yang setara dengan tingkat pergeseran, di samping tujuan-tujuan yang lain. Di samping itu, pemerintah dapat menyusun sasaran-sasaran ekonomi makro berikut ini:

- (1) Tingkat pertumbuhan ekonomi tahunan yang memperkirakan apa yang telah direncanakan dan ditargetkan.
- (2) Keseimbangan neraca pembayaran internasional.
- (3) Pengentasan kemiskinan dan mempersempit jurang yang besar dalam distribusi pendapatan.
- (4) Kinerja yang lebih baik untuk mobilitas tenaga kerja (tingkat migrasi yang stabil).
- (5) Menghilangkan ketidak sempurnaan struktural.

Iklim perekonomian dimana perundingan berlangsung mengharuskan pihak manajemen dan serikat buruh untuk menyesuaikan tidak hanya dalam menolong satu sama lain, tapi juga dapat memenuhi tujuan-tujuan yang telah disusun oleh pihak ketiga: yaitu pemerintah nasional dan kebijakan ekonominya. Oleh karena itu, bagi pelaksana, hal ini akan menjadi tantangan yang utama untuk mengatur hasil negosiasi untuk melengkapi atau menyesuaikan, dan bukan bertentangan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan ekonomi nasional.

Negosiasi sebagai sarana untuk menguatkan serikat pekerja/serikat buruh dan kesejahteraan pekerja/buruh



Perjanjian kerja bersama adalah hak yang mendasar yang telah disahkan oleh anggota-anggota ILO dimana mereka mempunyai kewajiban untuk menghormati, mempromosikan dan mewujudkan dengan itikad yang baik. Perjanjian kerja bersama adalah hak pengusaha atau organisasi pengusaha disatu pihak dan dipihak lain serikat pekerja atau organisasi yang mewakili pekerja. **HAK INI DITETAPKAN UNTUK MENCAPAI “**

kondisi-kondisi pekerja yang manusiawi dan penghargaan akan martabat manusia (*humane conditions of labour and respect for human dignity*)“, seperti yang tercantum dalam Konstitusi ILO.

Akibat wajar dari hak untuk mengadakan perjanjian kerja bersama adalah hak untuk mogok. Konsep ini sering disalah mengerti adalah bukan sebagai senjata pekerja untuk menghancurkan tetapi lebih dari memainkan peranan netral pada level lapangan permainan yang berarti bahwa hal ini menjadi pilihan usaha yang terakhir, tetapi keuntungan memiliki hak adalah menunjukkan penerimaan dan kekuatan dalam saling menghormati dan mempercayai.

Menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh adalah kekuatan pekerja/buruh untuk menghilangkan permasalahan yang dihadapi seperti gaji yang rendah, buruknya kondisi pelayanan kesehatan dan perlindungan kerja, PHK sepihak dan sebagainya. Karena sebagai individu mereka tidak akan mampu melawan kombinasi yang hebat antara pemodal dan manajemen. Melalui serikat pekerja/serikat buruh mereka terlindungi kepentingannya, dapat menyuarakan aspirasinya kepada pengusaha, peningkatan kondisi-kondisi kerja melalui perjanjian kerja bersama.

Perjanjian kerja bersama memberikan dua sisi manfaat yang berbeda bagi serikat pekerja/pekerja dan pengusaha. **Bagi serikat pekerja/serikat buruh, perjanjian kerja bersama memberikan:** (1) nilai kekuatan dengan banyak anggota yang belum terlibat akan menjadi anggota serikat pekerja; (2) anggota yang aktif akan mengajak atau mempengaruhi anggota yang belum aktif untuk lebih aktif menjadi anggota; (3) meningkatkan kepercayaan anggota; (4) anggota lebih terorganisir; (5) serta serikat pekerja menjadi suatu hal yang baik bagi pekerja/buruh.

Perjanjian kerja bersama ini secara tidak langsung menimbulkan dampak yang menguntungkan meningkatkan daya saing perusahaan dan sektor bisnis pada umumnya, lebih jauh lagi menimbulkan dampak positif pada hubungan antara pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh ditingkat perusahaan karena perundingan yang kompleks tentang pengupahan dan sebagainya telah ditentukan. Perjanjian kerja bersama ini akan menekankan serikat pekerja/serikat buruh untuk lebih hati-hati dalam penggunaan hak mogoknya sebagai upaya yang paling akhir dan lebih mengedepankan proses dialog atau negosiasi dalam menyampaikan tuntutan.

Seperti telah dikatakan diatas negosiasi adalah dasar bagi setiap aspek sehari-hari kehidupan, bila serikat pekerja/serikat buruh dan pengusaha menggunakan cara negosiasi dalam mencari suatu kesepakatan bersama akan terciptalah hubungan industrial yang damai. Melaksanakan proses negosiasi adalah mudah bila kita telah mempelajari dan mempraktekkannya dan akan menjadi suatu kesenangan dan pola bagi kita dalam: (1) *pencapaian suatu kesepakatan*; (2) *penyelesaian konflik yang saling menguntungkan kedua belah pihak (conflik resolution for mutual gain)*; (3) *menjaga hubungan industrial yang harmonis dalam waktu lama*.

~~End~~

Isi materi ini ditulis berdasarkan dari banyak sumber dan dipublikasikan semata untuk kepentingan pendidikan atau pelatihan serikat pekerja/serikat buruh oleh karena itu materi ini dapat dengan bebas untuk diperbanyak bagi kepentingan yang sama. *Tetapi jangan lupa untuk mencantumkan sumber*

Indah Budiarti, penulis materi ini, bekerja untuk Public Services International (www.world-psi.org) sejak April 2007 sampai dengan sekarang bekerja untuk kantor PSI Asia Pacific Regional Organisation sebagai Organising and Communication Coordinator. Sebelumnya dari bulan September 1999 sampai dengan April 2007 beliau sebagai PSI Coordinator Indonesia dan juga PSI Indonesia Project Coordinator (2005-2007). Ia adalah alumni pendidikan Program Master Labour Policies and Globalisation di Global Labour University Jerman. Tulisan secara rutin dapat dibaca dan diunduh melalui: <http://unionism.wordpress.com/> Ia dapat dihubungi melalui korespondensi email dialamat berikut ini: indah.budiarti@world-psi.org atau indah.budiarti@gmail.com