

TEKNIK NEGOSIASI DAN MEDIASI

PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Oleh : Drs. Mohd. Syaufi Syamsuddin, SH, MH.

Bagaimanapun harmonisnya suatu hubungan, kadang-kadang terjadinya perselisihan adalah sesuatu yang sangat sukar untuk dihindarkan. Bibit dari perselisihan adalah konflik, yang dapat terjadi setiap saat, baik secara perorangan maupun kelompok, yang pada akhirnya dapat berupa masalah yang terorganisir, sebagai perselisihan. Oleh karena itu, keterampilan menyelesaikan masalah melalui berunding (negosiasi) di dalam hubungan industrial adalah suatu keterampilan yang penting dikuasai oleh para pelakunya.

Perundingan (negosiasi) adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain memiliki pandangan, sikap, anggapan yang berbeda terhadap hal-hal yang merupakan kepedulian dari pihak lainnya.

Seringkali orang berasumsi bahwa konflik mengakibatkan menurunnya kinerja, padahal asumsi tersebut tidak

sepenuhnya tepat. Konflik dapat bersifat konstruktif ataupun destruktif terhadap berfungsinya suatu kelompok atau unit kerja. Hal ini sangat tergantung pada tingkat dan macamnya konflik yang terjadi. Menurut pandangan kaum tradisional, diyakini bahwa semua konflik adalah buruk dan harus dihindari. Sedangkan menurut pandangan kaum "*human relations*" suatu konflik adalah sesuatu gejala yang biasa (natural) dan tidak dapat dihindari dari setiap kelompok. Bagi kaum "*interactionist*" suatu konflik bukan hanya sesuatu yang memiliki kekuatan positif di dalam kelompok, tapi konflik merupakan hal yang mutlak diperlukan oleh kelompok agar dapat menunjukkan kinerja yang efektif.

Konflik fungsional (positif), adalah konflik yang menunjang tujuan-tujuan kelompok dan meningkatkan kinerja kelompok. Konflik disfungsional (negatif), adalah konflik yang menghambat/mengganggu kinerja

kelompok. Biasanya suatu konflik terjadi apabila ada satu atau lebih pihak yang menimbulkan suatu kondisi yang menciptakan kesempatan terjadinya konflik. Apabila terjadi suatu konflik akan menimbulkan perasaan-perasaan (emosi) pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik seperti kecemasan, ketegangan, kekecewaan atau permusuhan. Dengan demikian konflik harus diatasi atau diselesaikan dengan bermusyawarah dan berunding.

Dengan demikian, di dalam suatu organisasi, kebutuhan untuk bernegosiasi merupakan kebutuhan sosial. Sebagai kecakapan sosial keterampilan bernegosiasi dapat dilatih dan ditingkatkan. Intinya berupa proses komunikasi, taktik dan strategi dalam pengambilan keputusan. Agar suatu proses perundingan dapat berhasil, perlu dipahami prinsip-prinsip dasar dalam berunding. Yaitu adanya saling ketergantungan, adanya perbedaan kepentingan, kebutuhan dan kepuasan masing-masing, adanya proses komunikasi, adanya keputusan yang disepakati.

Dalam suatu kerjasama kelompok diperlukan kesadaran bahwa kelompok yang sehat dan dinamis dilandasi oleh konsep yang disebut dengan TORI, yaitu saling percaya (*Trust*), terbuka (*Openness*), saling bertanggungjawab (*Responsible*) dan adanya kesadaran saling ketergantungan satu dengan lainnya (*Interdependency*). Selain itu keberhasilan suatu perundingan juga ditentukan oleh kualitas para pelakunya.

Dengan demikian diperlukan syarat-syarat untuk menjadi negosiator yang baik. Pertama, terpercaya (*kredibel*), kedua, memiliki kepercayaan diri (*self confidence*), ketiga, menguasai substansi materi, keempat, menguasai teknik komunikasi.

Sebuah kredibilitas bersumber pada sikap formal/informal yang menyenangkan dan luwes, kepercayaan diri diperoleh dari pengalaman dan pergaulan yang luas, kebibadian yang baik dan kuat, emosi yang stabil dan pengalaman pribadi. Penguasaan materi diperoleh dengan banyak membaca dan belajar.

Di dalam berunding akan ditemui berbagai dilemma. Ketergantungan, bahwa kesepakatan hanya akan dapat tercapai dengan mengakomodasikan kepentingan kedua belah pihak, dan didasari komitmen kuat dan hubungan jangka panjang yang terus dibina. Keterbatasan informasi, tidak semua informasi dapat diperoleh dalam berunding dan mencapai kesepakatan, sehingga perlu diatur jumlah dan jenis informasi yang diperlukan.

Terputusnya komunikasi, karena terjadi ketegangan atau adanya kepentingan yang tidak bisa dipertemukan, sehingga perlu disepakati "nilai" yang disepakati, perlu keluwesan guna menghadapi ancaman kebuntuan (*deadlock*). Untuk mencapai hasil yang optimal, berikan konsesi atau kemudahan untuk berlanjutnya negosiasi, dengan tidak mengurangi target nilai yang akan dicapai. Dalam mengatur kekuatan dalam berunding, bangun kekuatan yang setara.

Hindari benturan kekuatan yang dapat mengancam kegagalan perundingan. Hilangkan mitos yang sering dijadikan alasan terjadinya konflik adalah terganggunya proses komunikasi. Hal itu

dapat dilakukan oleh para pelaku perundingan (*aktor yang terlibat*) dalam proses komunikasi misalnya menyamakan persepsi, interpretasi, motivasi, dan empathy.

Pengambilan keputusan dalam penyelesaian konflik, adalah tindakan untuk memilih. Agar keputusan dapat diterima, hindari sikap bahwa pengambilan putusan adalah suatu upaya kompetisi. Karena kompetisi adalah suatu keinginan untuk memuaskan kepentingan pribadi tanpa memperdulikan dampaknya bagi pihak lain. Yang perlu dikembangkan adalah sikap bekerjasama (kolaborasi).

Kolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik masing-masing berkeinginan untuk memuaskan keinginan semua pihak. Para pihak berusaha menghindarkan diri dari keinginan untuk menarik diri atau mengacuhkan konflik. Tindakan yang tepat adalah kompromi, mengakomodasi keinginan satu pihak untuk menempatkan/mendahulukan keinginan dari mitra berunding di atas keinginan sendiri. Kompromi adalah suatu situasi dimana masing-masing pihak yang

berkonflik berkeinginan untuk memberikan/menyerahkan/membagi sesuatu kepada pihak lain.

Dengan demikian, mengelola konflik berarti menggunakan teknik-teknik penyelesaian atau perangsangan untuk mendapat tingkat konflik yang diharapkan. Satu unsur pokok di dalam organisasi yang berhasil menciptakan konflik fungsional adalah bahwa organisasi perlu menciptakan system dimana mereka yang menghindari (*conflict avoiders*) diberi hukuman, sementara yang berani menunjukkan perbedaan (*dissent*) diberi imbalan.

Negosiasi intergratif, negosiasi yang mengupayakan satu atau lebih bentuk penyelesaian atau pengaturan yang dapat menciptakan solusi diterima bersama, "*win-win solution*".

Empat hambatan yang selalu ditemui dalam pengembangan kreativitas pengambilan putusan, yaitu :

Pertama, dalam menentukan pilihan tindakan, menilai terlampau dini dan puas dengan solusi pertama.

Kedua, selalu didasarkan pada pikiran menang atau kalah.

Ketiga, selalu berpikir bahwa masalah yang akan diselesaikan adalah masalah lawan bukan masalah bersama.

Keempat, selalu menggunakan standar negosiasi dengan menunjukkan kekuasaan/kekuatan dalam meyakinkan lawan.

Sebagai pihak dalam berunding, agar tetap terpelihara keseimbangan, memang diperlukan sewaktu-waktu menunjukkan kekuasaan/kekuatan dan keseriusan. Menonjolkan perbedaan/kelebihan, untuk mencegah terjadinya kompromi dini. Mengendalikan kebebasan lawan, agar tidak melampaui kewajaran, dan memperlihatkan bahwa tim perunding memiliki mandat sebagai delegasi yang jelas, tegas, dan diberi kewenangan penuh.

Kerjasama (Kolaborasi)	Berunding (Negosiasi)
Pertimbangan	
Untuk kepentingan bersama	Saling tergantung, namun beda kepentingan, kesepakatan dibuat untuk meraih sesuatu keuntungan.
Tujuan	
Kepentingan bersama timbal balik (<i>mutual</i>)	Kepentingan masing-masing untuk menerima pandangan pihak lain tanpa harus menerimanya secara keseluruhan guna mencapai kompromi.
Landasan	
Rasa saling percaya dan keterbukaan	Untuk memanfaatkan keberhasilan menahan ketegangan dan membatasi komunikasi.
Hubungan Kekuasaan	
Semua pihak mengusahakan penyetaraan kekuasaan dan melakukan komunikasi yang seimbang.	Ingin merebut kekuasaan untuk perkuat posisi dan mendesak keinginan/tuntutan.
Proses	
Jangka panjang	Jangka pendek, sesaat
Keluaran	
Kerjasama	Keputusan untuk kepuasan
Bentuk Layanan	
Saling percaya, terbuka, bekerjasama	Berusaha menerima, luwes untuk mencapai kesepakatan.

Mengingat bahwa falsafah negosiasi adalah kecakapan sosial, maka sangat diperlukan keterampilan berkomunikasi dan pengambilan keputusan. Kesadaran bahwa para pihak memang saling tergantung, tapi beda kepentingan, kepentingan bersama baru dapat diwujudkan sebagian/seluruhnya jika ada

kesepakatan. Hanya dengan berunding dapat menangani kepentingan yang berbeda/berlawanan, demi mencapai suatu kesepakatan. Keputusan/kesepakatan yang baik akan membuat semua pihak puas, merasa dapat keuntungan, berhasil menghindari jalan buntu atau meruncingnya konflik.

Makna berunding, memperoleh manfaat bersama, menghindari penggunaan kekuasaan, didasarkan bahwa perundingan dilakukan untuk kepentingan bersama, bukan posisi masing-masing. Membangkitkan saling percaya, saling mengerti dan saling menguntungkan dan menghindari pertentangan yang antagonis. Komunikasi yang efektif perlu dilandasi dengan hubungan baik, adanya manfaat bagi semua pihak, terjadinya diskusi terbuka, menghindari tindakan emosional, mengutamakan sikap sabar, banyak mendengarkan dan selalu berbesar hati terhadap perbedaan atau tekanan, dan menghindari ungkapan ingin menang sendiri.

Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam penyelesaian perundingan antara lain dengan melakukan curah pendapat, menginventarisir masalah bersama. Dalam melakukan curah pendapat, hindari mengkritik orang lain, hindari kata mematikan atau menghina, menyinggung orang lain, gunakan pikiran bebas dan imajinatif. Kembangkan pendapat orang lain, catat semua gagasan. Para pihak harus memposisikan diri sebagai mitra yang baik dalam berunding. Catat dan tulis di papan yang mudah dilihat semua orang, buat ringkasan semua pendapat, tulis dalam bentuk yang mudah dimengerti.

Dalam pemecahan masalah, kembangkan nilai-nilai positif, identifikasi pendapat mitra berunding. Uraikan nilai-nilai negatifnya dan identifikasi setiap masalah. Dalam pemecahan masalah yang kreatif, adakan curah pendapat, buat aturannya yang disepakati, dan susun teknik-tekniknya, bangun konsensus

bersama, buat pedoman untuk mencapai konsensus. Dalam membangun kepercayaan, dilakukan dengan banyak mendengar, yakin atas pendapat orang lain, simpati, toleran, bersikap manis, dan menyenangkan, bila perlu tunda keputusan, proyeksikan penerimaan pendapat dua pihak.

Dapat terjadi rusaknya kepercayaan, hal ini terjadi karena tidak yakin, kurang percaya diri, berlagak sebagai orang yang paling tahu dan paling bisa memimpin, tidak suka mendengarkan dan bertingkah laku masa bodoh, menghakimi kelompok, mengatakan kesalahan kelompok, dan kurang bersahabat.

Dalam membangun konsensus bersama, dilakukan untuk bekerjasama mencari solusi, tercapainya konsensus, memilih satu alternatif yang paling baik bagi kepentingan bersama, dilakukan secara jujur, dan saling mendukung satu sama lain, karena adil

dan terbuka, merupakan penyelesaian yang terbaik.

Dalam proses pengambilan putusan, identifikasi setiap permasalahan, buat analisa masalah, gunakan teknis *swot: strength, weaknesses, opportunity, threat*. Hindari penggunaan kekuasaan, kembangkan semangat kebersamaan, lupakan kepentingan pribadi, gunakan akal sehat, selalu mendengar orang lain.

Mediator sebagai pihak ketiga di dalam negosiasi, memiliki otoritas untuk menetapkan (*dictate*) suatu persetujuan/kesepakatan. Mediator yang dipercaya selalu untuk mengupayakan hubungan komunikasi informal.

Mediator sebagai negosiator, harus memiliki ketrampilan dalam mengelola konflik, yang berusaha melakukan fasilitas pemecahan problema secara kreatif, melalui kekuatan komunikasi dan analisa. *****