



## PELATIHAN MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KETERAMPILAN BERNegosiasi BAGI PELAKU HUBUNGAN INDUSTRIAL

Lestari Agusalim \*

Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora,  
Universitas Trilogi

\*e-mail: [lestariagusalim@trilogi.ac.id](mailto:lestariagusalim@trilogi.ac.id); submitted: 6 Oktober 2024; Accepted: 18 Oktober 2024

### Abstrak

Kemampuan komunikasi efektif antara pekerja dan pengusaha sering kali menjadi tantangan utama dalam hubungan industrial yang berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi. Pelatihan komunikasi efektif dapat menjadi solusi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, terutama dalam konteks negosiasi yang penting dalam menyelesaikan konflik dan membangun hubungan yang saling menguntungkan. Pengabdian ini menyoroti pentingnya komunikasi interpersonal dan nonverbal dalam hubungan industrial, serta bagaimana pelatihan yang melibatkan simulasi dan diskusi kelompok dapat meningkatkan pemahaman peserta tentang pentingnya komunikasi yang efektif. Pelatihan ini dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Ketenagakerjaan, dengan peserta dari berbagai kalangan, termasuk pengusaha, pekerja, serikat pekerja, serikat buruh, dan unsur pemerintah. Metode yang digunakan adalah ceramah interaktif yang memungkinkan peserta belajar secara kolaboratif dan mempraktikkan teknik komunikasi dalam situasi nyata. Evaluasi pelatihan dilakukan melalui *pre-test* dan *post-test* untuk mengukur peningkatan keterampilan, disertai uji beda, serta survei kepuasan peserta. Hasil menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam keterampilan komunikasi peserta, dengan nilai *post-test* lebih tinggi dibandingkan *pre-test*. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pelatihan berjalan efektifitas. Selain itu, lebih dari 80 persen peserta menyatakan puas dengan pelatihan yang diberikan. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan komunikasi, tetapi juga mempersiapkan peserta menghadapi tantangan hubungan industrial di masa mendatang dengan keterampilan yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif.

**Kata Kunci:** Komunikasi Efektif; Negosiasi; Hubungan Industrial; Pekerja; Pengusaha

### PENDAHULUAN

Kemampuan komunikasi efektif antara pekerja dan pengusaha di perusahaan sering kali menjadi tantangan signifikan yang memengaruhi kinerja serta produktivitas organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya melibatkan penyampaian informasi, tetapi juga pemahaman yang mendalam tentang konteks, tujuan, dan hubungan antar individu dalam organisasi (Azizah et al., 2021; Isnaini, 2024). Salah satu faktor penyebab rendahnya kemampuan komunikasi adalah kurangnya pemahaman teknik komunikasi yang efektif. Dalam beberapa literatur dinyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi, seperti komunikasi nonverbal dan interpersonal, dapat meningkatkan kemampuan komunikasi dalam organisasi (Putra, 2023; Sofia et al., 2020). Misalnya, program pelatihan yang melibatkan simulasi dan diskusi kelompok dapat



membantu peserta memahami pentingnya komunikasi yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi (Setiawan, 2022; Widyastuti, 2023). Selain itu, komunikasi internal yang baik antara manajemen dan karyawan juga penting untuk menyamakan visi dan misi organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Mariastini et al., 2023; Wardani, 2023).

Membangun komunikasi yang efektif merupakan aspek krusial dalam meningkatkan keterampilan bernegosiasi, terutama bagi pelaku hubungan industrial. Komunikasi yang baik tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga membangun hubungan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks ini, strategi komunikasi yang tepat dapat meningkatkan kemampuan negosiasi yang pada gilirannya dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kerjasama di tempat kerja (Ramadhani & Manafe, 2022). Keterampilan bernegosiasi dalam hubungan industrial merupakan elemen kunci yang mendukung efektivitas dan efisiensi perundingan bersama melalui mekanisme negosiasi sukarela. Dalam konteks ini, keterampilan komunikasi yang baik dianggap sangat penting karena komunikasi yang efektif dapat memfasilitasi pemahaman antara pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi. Susanto menekankan bahwa keterampilan komunikasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai alat tawar-menawar, tetapi juga sebagai instrumen untuk meredakan konflik serta memastikan kepatuhan terhadap komunikasi etis dalam mencapai kepentingan nasional (Susanto, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan bernegosiasi yang baik harus didukung oleh kemampuan komunikasi yang efektif.

Selain itu, dalam hubungan industrial, peran mediator dianggap sangat signifikan. Menurut Alamsyah (2022), Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi memiliki peran penting dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial melalui mediasi. Mediasi ini bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, keterampilan bernegosiasi yang baik antara mediator dan pihak-pihak yang berkonflik akan meningkatkan kemungkinan tercapainya kesepakatan yang saling menguntungkan (Mantili, 2021).

Lebih lanjut, keterampilan bernegosiasi juga erat kaitannya dengan pemahaman terhadap aspek hukum yang mengatur hubungan industrial. Sitorus dan Uwiyono mengungkapkan bahwa perjanjian kerja bersama harus dibuat berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja serta harus mematuhi hukum yang berlaku (Sitorus & Uwiyono, 2022). Keterampilan bernegosiasi yang baik memungkinkan para pihak untuk memahami dan mengatasi perbedaan yang mungkin timbul antara perjanjian kerja dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku, sehingga konflik di masa depan dapat dihindari.

Dalam praktiknya, negosiasi sukarela yang efektif membutuhkan pendekatan inklusif dan kolaboratif. Murtasidin dan Sigalingging menunjukkan bahwa dalam kerja sama internasional, negosiasi yang dilakukan dengan pendekatan saling menguntungkan mampu menghasilkan kesepakatan yang lebih berkelanjutan (Murtasidin & Sigalingging, 2020). Pendekatan ini juga dapat diterapkan dalam hubungan industrial untuk mencapai kesepakatan yang adil dan berkelanjutan antara pekerja dan pengusaha.

Masalah yang dihadapi oleh serikat pekerja atau serikat buruh dalam memberikan dampak signifikan pada perundingan hubungan industrial di Indonesia dianggap sangat kompleks dan beragam. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan kemampuan serikat pekerja dalam melaksanakan perundingan bipartit yang efektif. Dalam konteks ini, perundingan bipartit dipandang sebagai langkah awal yang penting untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial, namun sering kali tidak disertai dengan



itikad baik dari kedua belah pihak, baik pengusaha maupun pekerja (Aziz, 2022). Kondisi ini menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada konflik berkepanjangan.

Selain itu, banyak serikat pekerja yang dinilai belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai hak dan kewajiban mereka dalam hubungan industrial yang mengakibatkan ketidakmampuan dalam memperjuangkan kepentingan anggotanya secara efektif (Podungge *et al.*, 2021). Serikat pekerja seharusnya berperan aktif dalam menangani masalah-masalah yang muncul, termasuk pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan secara sepihak oleh perusahaan (Putri *et al.*, 2022). Namun, sering kali serikat pekerja terjebak dalam prosedur yang tidak memadai dan tidak memiliki strategi yang jelas untuk menyelesaikan sengketa (Charda, 2022).

Lebih lanjut, faktor eksternal seperti perubahan regulasi ketenagakerjaan juga dinilai memengaruhi kemampuan serikat pekerja dalam bernegosiasi. Sebagai contoh, Undang-Undang Cipta Kerja yang baru diberlakukan membawa perubahan signifikan dalam pengaturan hubungan industrial yang dapat mengurangi perlindungan bagi pekerja serta memperlemah posisi tawar serikat pekerja (Mahdi, 2024; Nuroini, 2022). Perubahan ini menciptakan tantangan tambahan bagi serikat pekerja untuk beradaptasi dan memperjuangkan hak-hak anggotanya di tengah dinamika hukum yang berubah.

Komunikasi yang buruk antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan juga dipandang sebagai penghalang dalam mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Komunikasi yang efektif di tingkat internal perusahaan sangat penting untuk mencegah perselisihan yang lebih besar (Mubarak, 2018). Tanpa adanya dialog yang konstruktif, serikat pekerja sering kali terpaksa mengambil langkah-langkah yang lebih drastis, seperti mogok kerja yang tidak selalu menghasilkan hasil yang diinginkan (Abas *et al.*, 2022).

Akhirnya, lembaga mediasi dan arbitrase yang tidak selalu dioptimalkan juga dianggap sebagai faktor yang menghambat penyelesaian sengketa. Meskipun tersedia mekanisme hukum untuk menyelesaikan perselisihan, banyak serikat pekerja yang dinilai tidak memanfaatkan opsi ini secara maksimal, sehingga proses penyelesaian menjadi lambat dan tidak efisien (Alamsyah, 2022; Zulkarnaen, 2018). Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memperkuat kapasitas serikat pekerja dalam bernegosiasi, meningkatkan komunikasi dengan manajemen, serta memanfaatkan mekanisme penyelesaian sengketa yang ada secara lebih efektif untuk meningkatkan dampak mereka dalam perundingan hubungan industrial.

Pelatihan komunikasi yang efektif di perusahaan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat memperbaiki kemampuan komunikasi individu maupun kelompok. Misalnya, Putri (2023) menemukan bahwa pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) internal mampu meningkatkan kewaspadaan karyawan dalam konteks keselamatan kerja, sedangkan Aulia dan Lydiani (2022) menekankan pentingnya komunikasi tertulis melalui surat dinas sebagai sarana komunikasi resmi di perusahaan. Selain itu, Mustopa (2021) menyoroti kebutuhan adaptasi metode pelatihan selama pandemi untuk menjaga efektivitas, dan Masjuli *et al.* (2021) menggarisbawahi pentingnya komunikasi interpersonal dalam meningkatkan pemahaman karyawan.

Lebih lanjut, Arifin (2023) menyatakan bahwa pelatihan komunikasi efektif berperan dalam meningkatkan interaksi antara individu, terutama dalam konteks pariwisata di Geopark Ciletuh. Riyadi (2023) juga menekankan bahwa komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dan karyawan berperan penting dalam membangun kohesivitas di dalam perusahaan. Selain itu, pelatihan yang dirancang dengan tepat tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga berdampak



signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mintawati, 2023; Chairunnisa *et al.*, 2021).

Oleh sebab itu perlu dilakukan pelatihan membangun komunikasi efektif untuk meningkatkan keterampilan bernegosiasi bagi pelaku hubungan industrial. Pelatihan komunikasi yang efektif memberikan peserta pengetahuan dan keterampilan untuk berkomunikasi dengan lebih baik selama proses negosiasi, karena negosiasi yang sukses sering kali bergantung pada kemampuan untuk menyampaikan ide dan argumen dengan jelas dan persuasif (Rini & Anshori, 2023; Albertina *et al.*, 2022). Selain itu, komunikasi yang baik dapat membantu mencegah misinterpretasi dan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan konflik antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial, seperti pengusaha, pekerja, dan serikat pekerja (Schaller & Gatesman-Ammer, 2022). Dengan pelatihan, peserta dapat belajar cara menyampaikan informasi dengan lebih tepat, sehingga mengurangi potensi konflik dan memungkinkan mereka untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan (Hazavehei *et al.*, 2015; Berkhof *et al.*, 2011). Pelatihan juga dapat meningkatkan hubungan antar individu dalam organisasi, dengan berkomunikasi secara terbuka dan transparan, para pelaku hubungan industrial dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif (Clay-Williams *et al.*, 2018). Terakhir, dalam menghadapi perubahan dinamika industri dan kebijakan ketenagakerjaan, kemampuan komunikasi yang efektif menjadi kunci untuk mengadaptasi strategi dan merespons tantangan baru, sehingga pelatihan dapat membekali peserta dengan alat yang diperlukan untuk beradaptasi dan bernegosiasi dalam situasi yang berubah (Abbas *et al.*, 2011; Zerres *et al.*, 2013).

## **METODE**

Pelatihan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia pada tanggal 24 Juli 2023 di Hotel Movenpick Surabaya City, Jawa Timur. Pelatihan ini menggunakan metode ceramah interaktif sebagai pendekatan utama. Metode ini dipilih untuk memfasilitasi penyampaian materi secara sistematis dan jelas kepada peserta yang terdiri dari berbagai unsur, termasuk pengusaha, pekerja, serikat pekerja, serikat buruh, dan unsur pemerintah. Dengan jumlah peserta mencapai 100 orang, sesi pelatihan selama 4 jam 30 menit ini dirancang untuk menciptakan suasana pelatihan yang dinamis dan inklusif.

Dalam kegiatan pelatihan, peserta diberikan kesempatan untuk berinteraksi secara langsung dengan narasumber melalui sesi tanya jawab dan diskusi. Peserta dibagi menjadi beberapa kelompok kecil untuk mendorong partisipasi aktif dan berbagi pengalaman antar peserta dari berbagai latar belakang. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkaya diskusi dengan perspektif yang beragam, sekaligus meningkatkan pemahaman peserta mengenai tantangan yang dihadapi dalam konteks hubungan industrial di Indonesia.

Evaluasi efektivitas kegiatan pelatihan dilakukan melalui *pre-test*, *post-test*, dan survei tingkat kepuasan peserta. *Pre-test* bertujuan untuk mengukur pengetahuan awal peserta mengenai materi yang akan disampaikan, sedangkan *post-test* digunakan untuk menilai pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan. Dengan menganalisis hasil *pre-test* dan *post-test*, panitia pelatihan dapat menilai peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta, serta mengevaluasi keberhasilan program secara keseluruhan (Malini *et al.*, 2020; Maulahela, 2023). Dari kedua hasil tersebut kemudian dilakukan uji beda rata-rata untuk menguji apakah terdapat perbedaan pengetahuan yang signifikan sebelum dan sesudah pelatihan. Sementara itu, survei kepuasan mengukur tingkat



kepuasan peserta terhadap pelatihan, materi, pengajar, dan interaksi selama sesi pelatihan.

Kuesioner ini dirancang untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dan memahami kebutuhan peserta lebih lanjut (Samuel *et al.*, 2020; Giroux *et al.*, 2020). Dengan pendekatan yang komprehensif ini, diharapkan pelatihan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kompetensi peserta dalam bidang hubungan industrial, serta berkontribusi pada penguatan praktik-praktik hubungan industrial di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Salah satu hasil utama dari pelatihan ini adalah peningkatan pengetahuan peserta mengenai cara berkomunikasi secara efektif. Melalui penyampaian materi yang interaktif, peserta diperkenalkan pada prinsip-prinsip dasar komunikasi, termasuk mendengarkan aktif, penggunaan bahasa yang jelas, serta pentingnya pemahaman konteks dan audiens. Peningkatan pengetahuan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas komunikasi peserta, baik dalam konteks formal maupun informal di lingkungan kerja.

Selanjutnya, pelatihan ini juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta dalam mengungkapkan persoalan komunikasi yang sering terjadi di lingkungan kerja. Melalui diskusi kelompok dan berbagi pengalaman, peserta didorong untuk mendiskusikan tantangan komunikasi yang dihadapi dengan rekan kerja, manajemen, maupun pihak luar. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan masalah komunikasi menjadi langkah penting dalam mencari solusi yang tepat. Setelah mampu mengungkapkan persoalan, peserta dilatih untuk merumuskan solusi terhadap masalah komunikasi di tempat kerja. Dengan menggunakan teknik brainstorming dan pendekatan kreatif, peserta dapat mengembangkan langkah-langkah konkret dalam mengatasi tantangan komunikasi, sehingga dapat berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Lebih lanjut, pelatihan ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk melakukan simulasi komunikasi efektif sebagai upaya penerapan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh. Melalui aktivitas *role-playing* dan simulasi skenario nyata, peserta dapat melatih penerapan teknik komunikasi yang telah dipelajari. Aktivitas ini tidak hanya membantu peserta memahami dinamika komunikasi secara praktis, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menghadapi situasi komunikasi yang kompleks di dunia kerja. Dengan memadukan aspek teoritis dan praktik langsung, pelatihan ini berhasil membekali peserta dengan keterampilan komunikasi yang diperlukan untuk meningkatkan hubungan kerja dan produktivitas dalam organisasi.

Diharapkan bahwa hasil positif dari pelatihan ini dapat memberikan dampak yang berkelanjutan bagi setiap peserta dan organisasi mereka dalam jangka panjang. Dengan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan komunikasi yang efektif, diharapkan peserta dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, sehingga dapat memenuhi tujuan organisasi secara lebih optimal.

Pelatihan dalam membangun komunikasi efektif merupakan aspek penting untuk meningkatkan keterampilan bernegosiasi bagi pelaku hubungan industrial. Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif berfungsi sebagai jembatan untuk mencapai kesepakatan saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat, seperti manajemen dan pekerja. Komunikasi yang baik juga dapat mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas dalam organisasi (Amin, 2017; Rachmayuniawati, 2019).





Oleh karena itu, pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi menjadi sangat krusial, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Salah satu aspek penting dalam pelatihan komunikasi adalah pengembangan model komunikasi interpersonal yang efektif. Model ini telah terbukti meningkatkan efektivitas pelatihan di berbagai bidang, termasuk manajemen keselamatan proses (Masjuli *et al.*, 2021). Kemampuan berkomunikasi secara efektif membantu dalam menyampaikan pesan dengan jelas dan menghindari kesalahpahaman yang dapat memicu konflik. Sebagai contoh, pelatihan komunikasi yang baik dapat membantu pekerja menyampaikan kebutuhan dan harapan mereka kepada manajemen, sedangkan manajemen dapat menjelaskan kebijakan dan keputusan yang diambil dengan lebih transparan (Rachmayuniawati, 2019; Gondowahjudi *et al.*, 2018).

Selain itu, pelatihan komunikasi juga berperan dalam meningkatkan kemampuan negosiasi. Keterampilan bernegosiasi yang baik memerlukan pemahaman mendalam tentang komunikasi, termasuk kemampuan mendengarkan aktif, empati, dan penguasaan bahasa tubuh (Diniyah, 2017). Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan ini dapat memberikan pelaku hubungan industrial alat yang diperlukan untuk mencapai kesepakatan yang lebih baik dan mengurangi potensi konflik (Hidayati *et al.*, 2019). Dengan membangun komunikasi yang terbuka dan transparan, pelaku hubungan industrial dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif.

Gambar 1 memperlihatkan kegiatan pelatihan membangun komunikasi efektif yang melibatkan partisipasi aktif dari seluruh peserta kegiatan. Peserta terdiri dari berbagai kalangan, termasuk pengusaha, pekerja, serikat pekerja, serikat buruh, dan unsur pemerintah yang terlibat dalam simulasi dan diskusi kelompok secara intensif. Aktivitas ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan pemahaman teori komunikasi, tetapi juga untuk mengasah keterampilan praktis yang dapat diterapkan di tempat kerja. Keterlibatan aktif peserta dalam kegiatan pelatihan menciptakan suasana pelatihan yang interaktif dan kolaboratif yang sangat mendukung tercapainya tujuan pelatihan.



**Gambar 1.** Kegiatan pelatihan



Pelatihan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan ketrampilan bernegosiasi bagi seluruh peserta. Negosiasi yang efektif tidak hanya berkontribusi pada penyelesaian konflik, tetapi juga membantu membangun hubungan yang lebih baik antara pekerja dan manajemen. Dalam konteks ini, pelatihan keterampilan bernegosiasi dipandang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi komunikasi, teknik persuasi, serta pengelolaan konflik yang diperlukan dalam situasi yang kompleks (Laia, 2024).

Salah satu manfaat utama dari pelatihan adalah adanya peningkatan kemampuan peserta untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan selama sesi pelatihan. Melalui pelatihan ini, peserta telah belajar mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan masing-masing pihak, serta merumuskan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan keterampilan komunikasi dan negosiasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Maharani *et al.*, 2021).

Selain itu, pelatihan ini juga telah meningkatkan kepercayaan diri peserta dalam menghadapi situasi negosiasi. Dengan memahami berbagai teknik dan strategi komunikasi dan negosiasi, peserta menjadi lebih siap menghadapi tantangan yang muncul selama proses negosiasi. Faizal (2024) menyatakan peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan berdampak positif terhadap sikap dan motivasi peserta yang sangat penting dalam konteks hubungan industrial.

Lebih jauh lagi, pelatihan membangun komunikasi efektif dalam rangka meningkatkan keterampilan bernegosiasi juga berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang lebih positif. Peserta yang dilatih untuk berkomunikasi efektif dan bernegosiasi secara konstruktif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Budaya kerja yang baik ini akan mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pekerja dan manajemen yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Hamsal, 2024).

### **Evaluasi Pelatihan**

Dari 100 peserta yang mengikuti pelatihan, analisis deskriptif menunjukkan keragaman latar belakang. Sebanyak 30% peserta merupakan manajemen/pengusaha, 35% adalah pekerja, 30% berasal dari serikat pekerja/ serikat buruh, dan 5% dari unsur pemerintah. Demografi peserta menunjukkan bahwa pelatihan ini menarik berbagai pihak yang terlibat dalam hubungan industrial, sehingga menciptakan suasana pelatihan yang inklusif dan mendukung diskusi yang produktif.

Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa rata-rata usia peserta berada pada rentang 25 hingga 50 tahun, dengan mayoritas memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa peserta umumnya memiliki pemahaman dasar yang baik mengenai dinamika hubungan industrial, sehingga pelatihan dapat lebih fokus pada peningkatan keterampilan komunikasi yang spesifik dan aplikatif dalam konteks mereka masing-masing.

Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan dilakukan melalui pengukuran kemampuan komunikasi peserta sebelum dan setelah pelatihan dengan menggunakan *pre-test* dan *post-test*. Tabel 1 menunjukkan hasil rata-rata nilai *pre-test* dan *post-test* yang diperoleh dari 100 peserta. Nilai rata-rata *pre-test* menunjukkan bahwa sebelum pelatihan, peserta memiliki tingkat kemampuan komunikasi yang relatif sedang, dengan rata-rata skor 60.32 dan standar deviasi 7.85 yang menunjukkan adanya variasi dalam kemampuan awal peserta. Setelah pelatihan dilakukan, hasil *post-test* menunjukkan peningkatan signifikan dengan rata-rata skor 83.65 dan standar deviasi 6.90, menandakan bahwa setelah pelatihan, peserta umumnya memiliki kemampuan



komunikasi yang jauh lebih baik dan hasil yang lebih seragam. Setelah pelatihan dilakukan, hasil *post-test* menunjukkan peningkatan signifikan dengan nilai minimum 70 dan maksimum 95. Peningkatan nilai ini menunjukkan bahwa semua peserta berhasil meningkatkan keterampilan komunikasi mereka, dengan rata-rata skor *post-test* yang mencapai 83.65 dan standar deviasi 6.90. Nilai minimum yang lebih tinggi pada *post-test* (70) dibandingkan dengan *pre-test* (45) menunjukkan bahwa peserta yang sebelumnya memiliki kemampuan rendah berhasil meraih peningkatan yang signifikan. Nilai maksimum yang mencapai 95 juga menunjukkan bahwa beberapa peserta mencapai tingkat kemampuan komunikasi yang sangat baik setelah pelatihan. Peningkatan skor ini mencerminkan bahwa pelatihan telah berhasil meningkatkan keterampilan komunikasi peserta. Hal ini juga menunjukkan bahwa pelatihan tersebut mampu memberikan dampak positif terhadap peserta dalam hal peningkatan kompetensi komunikasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan interaksi profesional dan negosiasi di lingkungan kerja. Pelatihan ini dapat dianggap efektif dalam membantu peserta untuk memahami dan menerapkan teknik komunikasi yang lebih baik.

**Tabel 1.** Statistik deskriptif nilai *Pre-Test* dan *Post-Test*

Jenis Tes	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Pre-test</i>	100	45	78	60.32	7.85
<i>Post-test</i>	100	70	95	83.65	6.52

Kedua uji tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan uji beda menggunakan uji t. Hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara nilai *pre-test* dan *post-test*, dengan rata-rata nilai *post-test* yang lebih tinggi (83.65) dibandingkan dengan rata-rata nilai *pre-test* (60.32). Uji t menghasilkan nilai t-hitung sebesar -22.88 dan *p-value* yang kurang dari 0.001 yang menunjukkan bahwa perbedaan tersebut sangat signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilakukan berhasil meningkatkan keterampilan komunikasi peserta secara substansial. Peningkatan rata-rata yang signifikan ini tidak hanya mencerminkan perolehan pengetahuan baru, tetapi juga kemampuan peserta untuk menerapkan pengetahuan tersebut secara efektif setelah mengikuti pelatihan. Uji beda ini memberikan bukti empiris bahwa program pelatihan berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi peserta.

Selanjutnya dilakukan evaluasi tingkat kepuasan yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2 yang menyajikan persentase kepuasan peserta terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan. Dari data yang diperoleh, sebanyak 41% peserta menyatakan sangat puas dengan materi dan metode pelatihan yang diberikan, menunjukkan bahwa program ini berhasil memenuhi harapan peserta. Selain itu, 42% peserta lainnya merasa puas, mencerminkan bahwa mayoritas dari 100 peserta merasakan manfaat yang signifikan dari program pelatihan. Kedua kategori ini menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Hal ini yang merupakan indikator positif terhadap efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterampilan komunikasi peserta.

Di sisi lain, terdapat 15% peserta yang mengaku cukup puas. Ini menandakan bahwa meskipun pelatihan telah berjalan dengan baik, masih ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan pengalaman peserta. Hanya 2% peserta yang merasa kurang puas, dan tidak ada peserta yang menyatakan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pengalaman peserta selama pelatihan sangat positif, dengan ruang untuk perbaikan. Penilaian ini penting karena memberikan masukan yang konstruktif untuk penyelenggaraan pelatihan di masa mendatang, agar dapat lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan peserta. Evaluasi kepuasan peserta





tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur efektivitas pelatihan, tetapi juga sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan dalam program pelatihan yang akan datang.

**Tabel 2.** Tingkat kepuasan peserta pelatihan

Kategori	Persentase (%)
Sangat Puas	41
Puas	42
Cukup Puas	15
Kurang Puas	2
Tidak Puas	-

Hasil evaluasi pelatihan menunjukkan bahwa adanya peningkatan yang signifikan dalam keterampilan komunikasi peserta. Hal ini mengindikasikan pelatihan berjalan efektifitas. Peningkatan nilai dari *pre-test* ke *post-test* menunjukkan bahwa metode penyampaian materi secara interaktif selama 4 jam 30 menit berhasil diterima dengan baik oleh peserta. Selain itu, tingginya tingkat kepuasan peserta yang tercermin dari survei menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berhasil meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan pengalaman yang positif bagi peserta.

Pelatihan ini juga dapat diartikan sebagai langkah strategis dalam meningkatkan komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial. Dengan demikian, rekomendasi untuk melanjutkan pelatihan ini di masa depan perlu dipertimbangkan, terutama untuk memasukkan elemen umpan balik dari peserta untuk memperbaiki kualitas pelatihan. Hal ini akan memberikan kontribusi lebih lanjut bagi pengembangan kemampuan komunikasi yang berkelanjutan dalam konteks hubungan kerja yang semakin kompleks.

Investasi dalam pelatihan komunikasi efektif tidak hanya bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif. Diharapkan hasil pelatihan ini akan berdampak pada hubungan industrial yang lebih harmonis dan peningkatan produktivitas di masing-masing organisasi peserta.

## SIMPULAN

Pelatihan komunikasi efektif terbukti menjadi alat yang penting dalam meningkatkan keterampilan komunikasi antara pekerja dan pengusaha dalam konteks hubungan industrial. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan yang melibatkan metode pelatihan yang dijalankan telah berhasil meningkatkan kemampuan peserta dalam berkomunikasi secara lebih baik, terutama dalam negosiasi. Peningkatan signifikan pada hasil *post-test* dibandingkan *pre-test* menunjukkan bahwa peserta berhasil memahami dan menerapkan teknik komunikasi yang dipelajari selama pelatihan. Selain itu, tingkat kepuasan peserta yang tinggi, dengan lebih dari 80% menyatakan puas atau sangat puas, menegaskan bahwa pelatihan berjalan efektif dan relevan dengan kebutuhan mereka.

Pelatihan ini tidak hanya memberikan dampak positif pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Dengan komunikasi yang lebih baik, konflik di tempat kerja dapat diminimalkan, dan hubungan yang lebih harmonis antara pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha dapat tercapai. Kesimpulannya, pelatihan komunikasi efektif harus menjadi bagian dari strategi berkelanjutan dalam hubungan industrial, mengingat



pentingnya komunikasi dalam mendukung kinerja organisasi dan pencapaian tujuan bersama.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abas, M., Rahmatiar, Y., & Mulyandaru, W. (2022). Analisis risalah perundingan terhadap pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat mogok kerja tidak sah di PT Adyawinsa Stamping Industries (Studi Putusan Pengadilan Hubungan Industrial Nomor 96/Pdt.Sus-PHI/2015/PN BDG Jo. Putusan Mahkamah Agung Nomor 740K/Pdt.Sus-PHI/2015). *Justisi Jurnal Ilmu Hukum*, 7(2), 49-73. <https://doi.org/10.36805/jjih.v7i2.3055>
- Abbas, M., Quince, T., Wood, D., & Benson, J. (2011). Attitudes of medical students to medical leadership and management: A systematic review to inform curriculum development. *BMC Medical Education*, 11(1), 93. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-11-93>
- Alamsyah, M. (2022). Peran Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi. *Publika*, 10(4), 1151-1162. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1151-1162>
- Albertina, F., Barkah, C. S., & Novel, N. J. A. (2022). Peran penting efektivitas komunikasi dalam persepsi negosiasi bisnis. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 15(2), 120-128. <https://doi.org/10.55208/bistek.v15i2.262>
- Amin, M. (2017). Komunikasi sebagai penyebab dan solusi konflik sosial. *Jurnal Common*, 1(2), 1-10. <https://doi.org/10.34010/common.v1i2.573>
- Arifin, H. (2023). Pelatihan komunikasi efektif untuk pengenalan objek wisata Ciletuh-Palabuhanratu UNESCO Global Geopark (UGGP). *Dharmakarya*, 12(2), 239. <https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v12i2.39127>
- Aulia, S., & Lydiani, S. (2022). Pemanfaatan aplikasi otomasi kantor berbasis teknologi informasi untuk pengelolaan surat dinas. *Jurnal Serasi*, 20(2), 105. <https://doi.org/10.36080/js.v20i2.2156>
- Aziz, A. (2022). Bipartit, langkah awal menyelesaikan perselisihan hubungan industrial (Studi kasus di PT Yamaha Indonesia). *Jurnal Surya Kencana Dua Dinamika Masalah Hukum Dan Keadilan*, 9(2), 174-187. <https://doi.org/10.32493/skd.v9i2.y2022.26205>
- Azizah, N., Tampubolon, A., & Sibarani, H. (2021). Komunikasi organisasi: Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. *Komunika*, 17(1). <https://doi.org/10.32734/komunika.v17i1.6776>
- Berkhof, M., Rijssen, J., Schellart, A., Anema, J., & Beek, A. (2011). Effective training strategies for teaching communication skills to physicians: An overview of systematic reviews. *Patient Education and Counseling*, 84(2), 152-162. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2010.06.010>
- Chairunnisa, D., Hutagalung, S., Kinanti, V., & Situmeang, R. (2021). Pengaruh komunikasi, kompetensi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(2), 186-194. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i2.35517>
- Charda, U. (2022). Tinjauan yuridis tentang penyelesaian perselisihan pemutusan hubungan kerja. *IJD-Demos*, 4(3), 12-19. <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i3.328>
- Clay-Williams, R., Johnson, A., Lane, P., Li, Z., Camilleri, L., Winata, T., ... & Klug, M. (2018). Collaboration in a competitive healthcare system: Negotiation 101 for clinicians. *Journal of Health Organization and Management*, 32(2), 263-278. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2017-0333>



- Diniyah, K. (2017). Pengaruh pelatihan SBAR role-play terhadap skill komunikasi handover mahasiswa kebidanan. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 6(1), 35-46. <https://doi.org/10.18196/jmmr.6125>
- Faizal. (2024). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di era modern. *JIMR*, 2(6), 547-560. <https://doi.org/10.62504/jimr642>
- Giroux, M., Funk, S., Karreman, E., Kamencic, H., & Bhargava, R. (2020). A randomized comparison of training programs using a pelvic model designed to enhance pelvic floor examination in patients presenting with chronic pelvic pain. *International Urogynecology Journal*, 32(2), 423-431. <https://doi.org/10.1007/s00192-020-04487-y>
- Gondowahjudi, L., Ratri, D., & Hakim, L. (2018). Pengaruh pelatihan komunikasi efektif terhadap peningkatan pengetahuan karyawan RSUD Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 4(2), 100-105. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2018.004.02.2>
- Hazavehei, S., Moonaghi, H., Moeini, B., Moghimbeigi, A., & Emadzadeh, A. (2015). Investigating the key factors in designing a communication skills program for medical students: A qualitative study. *Electronic Physician*, 7(2), 1441-1448. <https://doi.org/10.19082/1441>
- Hidayati, E., Nugroho, H., & Indrawati, N. (2019). Pelatihan jiwa kewirausahaan dan komunikasi bisnis dalam bidang kesehatan. *Jurnal Pengabdian Kesehatan*, 2(1), 23-32. <https://doi.org/10.31596/jpk.v2i1.25>
- Isnaini, F. (2024). Peran komunikasi pimpinan dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif pada perusahaan Bank BPR Jatim. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 234-241. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i1.3663>
- Laia, A. (2024). Evaluasi pelatihan keterampilan di kantor dinas perindustrian dan koperasi, usaha kecil menengah Kota Gunungsitoli. *Tuhenori Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 34-41. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i1.41>
- Maharani, G., Ali, S., & Rialmi, Z. (2021). Pengaruh pelatihan kerja dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan Direktorat Umum dan SDM BPJS Ketenagakerjaan Pusat. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(2), 59-69. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i2.1516>
- Mahdi, M. (2024). Analisis yuridis tentang penyelesaian sengketa hak tenaga kerja pasca COVID-19 berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja. *Indonesian Journal of Law and Justice*, 1(4), 10-20. <https://doi.org/10.47134/ijlj.v1i4.2213>
- Malini, M., Ravi, G., Sudhir, G., A., A., & S., J. (2020). Evaluating the effectiveness of physiology lectures by introducing pre-test and post-test in a medical college. *Indian Journal of Clinical Anatomy and Physiology*, 7(3), 316-319. <https://doi.org/10.18231/j.ijcap.2020.065>
- Mantili, R. (2021). Konsep penyelesaian perselisihan hubungan industrial antara serikat pekerja dengan perusahaan melalui combined process (med-arbitrase). *Jurnal Bina Mulia Hukum*, 6(1), 47-65. <https://doi.org/10.23920/jbmh.v6i1.252>
- Mariastini, M., Saputra, I., & Noor, M. (2023). Komunikasi internal pegawai negeri sipil (PNS) pada Satuan Perhubungan Angkatan Darat Kodam IX/Udayana. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 37(1), 48-59. <https://doi.org/10.52318/jisip.2023.v37.1.5>
- Masjuli, M., Ruliana, P., & Fatmawati, E. (2021). Model komunikasi interpersonal dalam pelaksanaan pelatihan Process Safety Management berbasis pengetahuan karyawan. *Warta ISKI*, 4(1), 72-80. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v4i1.103>



- Maulahela, H. (2023). Needs assessment of basic gastrointestinal endoscopy training: A qualitative study in Indonesia. *JGH Open*, 7(12), 928-935. <https://doi.org/10.1002/jgh3.13004>
- Mintawati, H. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayanan jasa. *Jurnal Ilmiah IPS dan Humaniora*, 1(1), 28-33. <https://doi.org/10.61116/jiih.v1i1.38>
- Mubarok, M. (2018). Eksistensi buruh dalam komunikasi bipartit (Upaya membangun kemitraan antara buruh dan pengusaha secara ideal di Kota Kretek). *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna*, 6(2), 127-139. <https://doi.org/10.30659/jikm.6.2.127-139>
- Murtasidin, B., & Sigalingging, B. (2020). Dimensi ekologi politik dalam kerjasama Voluntary Partnership Agreement (VPA) Indonesia-Uni Eropa. *JDP (Jurnal Dinamika Pemerintahan)*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.36341/jdp.v3i1.1167>
- Mustopa, R. (2021). Pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa pandemi COVID-19. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/q6cwb>
- Nuroini, I. (2022). Penyelesaian perselisihan PHK pasca berlakunya Undang-Undang Cipta Kerja. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 1(1), 23-33. <https://doi.org/10.55606/inovasi.v1i1.192>
- Podungge, I., Patiolo, D., Silvy, V., & Hanifa, I. (2021). Peran serikat pekerja/buruh dalam penyelesaian perselisihan pemutusan hubungan kerja secara sepihak yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pekerja/buruh. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 2(5), 384-399. <https://doi.org/10.56370/jhlg.v2i5.51>
- Putra, F. (2023). Sosialisasi teknik komunikasi bisnis di lingkungan Karang Taruna. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bhinneka*, 1(4). <https://doi.org/10.58266/jpmb.v1i4.59>
- Putri, E. (2023). Evaluation of occupational health and safety (K3) training program in increasing OHS awareness in companies. *Journal of Industrial Hygiene and Occupational Health*, 8(1), 63-76. <https://doi.org/10.21111/jihoh.v8i1.9907>
- Putri, S., Karsona, A., & Singadimedja, H. (2022). Dirumahnya pekerja yang berujung pemutusan hubungan kerja (PHK) pada masa pandemi COVID-19 secara sepihak berdasarkan penyelesaian sengketa ketenagakerjaan secara non litigasi. *Adhaper Jurnal Hukum Acara Perdata*, 8(1), 167. <https://doi.org/10.36913/jhaper.v8i1.176>
- Rachmayuniawati, Y. (2019). Pengaruh komunikasi internal dan koordinasi terhadap efektivitas kerja pada pegawai Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 67-80. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v4i1.1111>
- Ramadhani, Y., & Manafe, L. (2022). Strategi lobi dan negosiasi dalam membina hubungan baik klien KSP Citra Abadi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Ek&bi)*, 5(1), 243-252. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v5i1.456>
- Rini, Y. W., & Anshori, M. I. (2023). The role of interpersonal communication in personal development and lifelong learning for employees. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 1(3), 361-376. <https://doi.org/10.55927/ijems.v1i3.4735>
- Riyadi, S. (2023). Manajemen komunikasi interpersonal pimpinan dalam membentuk kohesivitas karyawan perusahaan konstruksi Fajar Utama Karya. *Nivedana Jurnal Komunikasi dan Bahasa*, 4(1), 161-171. <https://doi.org/10.53565/nivedana.v4i1.833>
- Samuel, T., Azen, R., & Campbell-Kyureghyan, N. (2020). Assessment of training effectiveness adjusted for learning (ATEAL) Part I: Method development and validation. *Journal of Education and Learning*, 9(5), 121. <https://doi.org/10.5539/jel.v9n5p121>





- Schaller, M., & Gatesman-Ammer, A. (2022). Introducing conflict resolution and negotiation training into a biomedical sciences graduate curriculum. *BMC Medical Education*, 22(1), 419. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03494-5>
- Setiawan, Y. (2022). Pelatihan komunikasi pengurus lingkungan untuk meningkatkan pelayanan di Gereja Karawaci. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 205-210. <https://doi.org/10.52436/1.jpmi.582>
- Sitorus, R., & Uwiyono, A. (2022). Analisis yuridis pertentangan aspek hukum kaidah otonom (perjanjian kerja bersama) dengan kaidah heteronom (Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). *Al-Mashlahah Jurnal Hukum Islam Dan Pranata Sosial*, 10(1), 181-194. <https://doi.org/10.30868/am.v10i01.2377>
- Sofia, L., Indah, M., Sabila, A., & Mulyanto, S. (2020). Pelatihan komunikasi interpersonal untuk komunikasi efektif. *Plakat Jurnal Pelayanan Kepada Masyarakat*, 2(1), 72-80. <https://doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3826>
- Susanto, R. (2024). Pentingnya keterampilan berkomunikasi dalam diplomasi dan negosiasi. *Ahkam*, 3(1), 119-128. <https://doi.org/10.58578/ahkam.v3i1.2544>
- Wardani, S. (2023). Komunikasi organisasi sebagai kunci efektivitas dan produktivitas dalam lingkungan ekonomi modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 242-247. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v3i2.151>
- Widyastuti, W. (2023). Bincang komunikasi: Membangun komunikasi efektif di UPT Penilaian Potensi dan Kompetensi BKD Provinsi Sulsel. *Joong-Ki Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 180-187. <https://doi.org/10.56799/joongki.v3i1.2575>
- Zerres, A., Hüffmeier, J., Freund, P., Backhaus, K., & Hertel, G. (2013). Does it take two to tango? Longitudinal effects of unilateral and bilateral integrative negotiation training. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 478-491. <https://doi.org/10.1037/a0032255>
- Zulkarnaen, A. (2018). Eksistensi lembaga kerjasama bipartit dalam perspektif negara kesejahteraan dan hak asasi manusia. *Unifikasi Jurnal Ilmu Hukum*, 5(1), 45-57. <https://doi.org/10.25134/unifikasi.v5i1.787>