

STRATEGI PENGELOLAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DALAM MEMINIMISASI KONFLIK INDUSTRI

Suprihatmi Sri Wardiningsih

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Industrial relations concerning the relationship between workers and employers as well as issues surrounding such as economic, social, political and cultural. When firms interact with many community stakeholders who are affected by decisions, policies and operations of the company. Number of stakeholders and different interests, causing potential conflicts in the company.

The cause of the emergence of conflicts within the company, can be triggered by individual factors or organizational factors, which have the effect they are positive or negative. Conflict in the industry can be solved with the approach of competitors, collaborators, compromise, accommodator and avoidance of conflict.

Keywords: *Industrial Relations, Industrial Conflict, Man Power Marketing, Man Power Management.*

PENDAHULUAN

Pada masa lalu, pembahasan hubungan industrial kurang mendapat perhatian, baik dari kalangan manajer puncak maupun dari manajer sumberdaya manusia sendiri. Namun pada 20 tahun terakhir ini, hubungan industrial menuntut perhatian yang lebih besar. Hal ini disebabkan hubungan pekerja – pengusaha menjadi semakin kompleks dari masa sebelumnya.

Pembahasan Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) lebih menekankan pada sumberdaya manusia sebagai individu, sehingga manajemen sumberdaya manusia berkaitan dengan masalah-masalah pemilihan orang yang tepat untuk suatu pekerjaan atau karir tertentu, menemukan sistem insentif yang sesuai, membantu mereka dalam promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.

Sebenarnya manajer telah lama menyadari bahwa seorang karyawan akan membentuk suatu kelompok atau tergabung dalam suatu kelompok. Mereka mendapatkan manfaat atau keuntungan dengan menjadi anggota suatu kelompok. Kelompok ini dapat bersifat formal maupun informal, dan keanggotaan mereka dapat pada salah satu atau kedua dari kelompok ini. Kelompok informal dalam perusahaan akan mendatangkan status keanggotaan dan membentuk perilaku kerja. Sedangkan kelompok formal bermanfaat dalam tujuan untuk berhubungan dengan pihak perusahaan/pemilik yang menyangkut hubungan kerja maupun kondisi kerja.

Dalam kondisi seperti di atas, munculah hubungan perburuhan (*labour relation*). Hubungan perburuhan ini membahas masalah-masalah yang menyangkut hubungan antara pekerja dengan

pengusaha. Dalam hubungan perburuhan ini yang menonjol adalah hubungan secara bipartit. Tetapi dalam perkembangannya, masalah hubungan antara pekerja dengan pengusaha ini juga menyangkut masalah-masalah lain, seperti: ekonomi, sosial, politik, dan budaya.

Menyadari bahwa istilah hubungan perburuhan sudah tidak tepat lagi, karena tidak mampu menggambarkan permasalahannya, maka muncul istilah baru yaitu hubungan industrial (*industrial relation*). Hubungan industrial akan membahas seluruh aspek dan permasalahan ekonomi, sosial, politik, dan budaya baik yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan hubungan pekerja dengan pengusaha (Suprihanto, 1992: 2). Dalam hubungan industrial muncul peran pemerintah yang disebut dengan tripartit.

RUANG LINGKUP HUBUNGAN INDUSTRIAL

Berkaitan dengan ruang lingkup ini Heidjrahman berpendapat bahwa hubungan industrial secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu masalah *man power marketing* dan masalah *man power management* (Heidjrahman,

2002: 1-2). Dari kedua kategori ini dapat dirinci lagi menjadi bagian-bagian masalah yang lebih detail.

Secara garis besar ruang lingkup hubungan industrial dibedakan menjadi dua, yaitu: *man power marketing* dan *man power management*. Kemudian dari kedua garis besar pembagian ini dapat diuraikan lagi sebagai berikut.

1. *Man Power Marketing*

Man Power Marketing atau pemasaran tenaga kerja secara umum membahas penentuan syarat-syarat kerja yang akan diterapkan dalam pelaksanaan ikatan kerja yang ada. Proses ini terjadi setelah karyawan dinyatakan diterima oleh pihak perusahaan. Penentuan syarat-syarat kerja ini dapat dilaksanakan oleh pekerja secara individual yang selanjutnya disebut *individual bargaining* maupun oleh wakil-wakil pekerja yang tergabung, yang disebut dengan *collective bargaining*.

Syarat-syarat kerja yang akan ditentukan dalam proses tersebut biasanya meliputi:

- jam kerja
- hari kerja
- tempat kerja

Penjelasan	<i>Man power marketing</i>		<i>Man power management</i>	
Meliputi	<i>Individual Bargaining</i>	<i>Collective Relation</i>	<i>Personal Management</i>	<i>Labor Relation</i>
Penjelasan	Calon buruh Individu VS Manajemen	Organisasi VS Manajemen	Buruh Individu VS Manajemen	Organisasi Buruh VS Manajemen
Menentukan	Syarat-syarat kerja yang akan berlaku		Pelaksanaan syarat kerja dan berbagai persoalannya	
Contoh	1. jam kerja 2. hari kerja 3. upah 4. jaminan sosial 5. tempat kerja		1. penarikan tenaga kerja 2. pengembangan tenaga kerja 3. kompensasi 4. intergrasi 5. pemeliharaan	

Sumber : Heidjrahman, 2002: 6.

- upah
- jaminan sosial

2. *Man Power Management*

Man Power Management membahas pelaksanaan syarat-syarat kerja dan berbagai permasalahan serta pemecahannya. Oleh karena itu, proses ini terjadi setelah karyawan bergabung dengan perusahaan. Pelaksanaan syarat-syarat kerja dengan berbagai permasalahan dan pemecahannya dapat diterapkan kepada pekerja secara individual maupun kepada keseluruhan karyawan melalui organisasi pekerja.

Dalam praktiknya pelaksanaan syarat-syarat kerja ini berlaku umum, namun dalam penanganan pelaksanaan syarat kerja beserta permasalahan dan pemecahannya diterapkan secara individu. Dalam kasus seperti ini berarti menyangkut *personal management*.

Penanganan permasalahan dan pemecahannya juga dapat dilakukan secara kelompok, melalui organisasi buruh. Dalam hal seperti ini, maka kelompok pekerja tersebut akan mewakili pelaksanaan syarat-syarat kerja, penanganan permasalahan dan pemecahannya ke organisasi pekerja, yang selanjutnya disebut *labor relation*. Sebagai konsekuensinya, para pekerja tersebut harus menerima pelaksanaan syarat-syarat kerja, dan pemecahan permasalahannya kepada serikat pekerja.

Secara terperinci pelaksanaan syarat-syarat kerja, permasalahan yang dihadapi dan pemecahannya yang diwakilkan kepada serikat pekerja akan meliputi:

- penarikan tenaga kerja
- pengembangan tenaga kerja
- kompensasi
- integrasi
- pemeliharaan

MANAJEMEN HUBUNGAN KERJA INDUSTRIAL

Manajemen hubungan industrial membahas apa yang seharusnya diketahui dan dikerjakan oleh para manajer dalam mengelola hubungan industrial di lingkungan kerjanya. Para manajer perlu mengidentifikasi permasalahan-permasalahan hubungan industrial yang terjadi dan menyusun solusi yang tepat.

Permasalahan-permasalahan pada masing-masing tingkatan manajer berbeda bentuk dan cakupannya, sehingga masing-masing manajer pada tingkatan tertentu perlu merumuskan sendiri manajemen hubungan industrial yang sesuai. Secara umum manajemen hubungan industrial akan menyangkut empat hal, yaitu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Secara singkat di bawah ini akan dibahas satu persatu.

1. Membuat Perencanaan

Kata perencanaan berasal dari kata dasar rencana, yaitu segala sesuatu yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu proses atau kegiatan manajemen, perencanaan merupakan fungsi yang pertama, yang akan mendahului fungsi-fungsi manajemen yang lain. Meskipun nampaknya merupakan persoalan yang sederhana, khususnya perencanaan formal bagi beberapa manajer merupakan sesuatu yang relatif baru. Dalam proses perencanaan, manajer harus menentukan sasaran/tujuan serta mengembangkan strategi dan taktik untuk mencapai sasaran tersebut.

Saat ini perencanaan sudah masuk ke semua bagian organisasi. Kalau dahulu perencanaan hanya dilakukan oleh departemen produksi untuk merencanakan jumlah produksi dan waktu penyelesaian produksi, na-

mun sekarang perencanaan sudah masuk ke dalam bagian lain seperti pemasaran, keuangan, dan sumberdaya manusia.

Secara umum orang membuat perencanaan karena perencanaan dapat meminimumkan risiko atau ketidakpastian suatu tindakan. dalam hubungan industrial, manajer membuat perencanaan untuk mengurangi ketidakpastian dalam melakukan hubungan industrial.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi yang dilaksanakan para manajer ketika mereka membagi pekerjaan dan mengembangkan struktur organisasi agar pelaksanaan pekerjaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Pengorganisasian ini urgensinya menjadi semakin tinggi, terutama apabila pekerjaan yang harus dilakukan relatif besar. Pekerjaan tersebut harus dibagi menjadi bagian-bagian yang dapat dikerjakan oleh individu-individu atau dikerjakan oleh kelompok individu.

Termasuk dalam pengorganisasian adalah pengambilan keputusan tentang siapa yang menangani suatu pekerjaan dan siapa yang bertanggung jawab, siapa melapor kepada siapa, dan bagaimana informasi disalurkan. Sehubungan dengan masalah hubungan industrial, manajer akan melakukan pengorganisasian, di mana tugas-tugas akan dibagi ke dalam kelompok atau departemen-departemen tertentu. Masalah hubungan industrial secara departemental akan ditangani oleh Departemen Personalia. Namun demikian semua manajer akan bersinggungan dengan masalah hubungan industrial.

Pengorganisasian menuntut koordinasi, yaitu proses menghubung-

kan atau mengintergrasikan bagian-bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif.

3. Pengarahan

Sebagai bagian dari proses manajemen, pengarahan merupakan pencapaian sasaran organisasi dengan memotivasi dan membimbing bawahan. Semua manajer akan melakukan kegiatan pengarahan, namun yang paling tinggi urgensinya adalah pengarahan yang dilakukan oleh manajer lini pertama. Karena manajer lini pertama inilah yang secara langsung berhubungan dengan karyawan operasional dalam jumlah yang besar.

Bagaimana pengarahan dilakukan oleh para manajer dalam kaitannya dengan hubungan industrial? Para manajer pertama-tama harus memahami tujuan/sasaran perusahaan, kemudian memahami sasaran/tujuan serikat pekerja.

4. Pengendalian

Pengendalian atau sering disebut dengan pengawasan merupakan fungsi manajemen yang terakhir. Setelah rencana ditetapkan dan selanjutnya diimplementasikan ke dalam kegiatan nyata, langkah selanjutnya adalah melakukan pengendalian. Pengendalian merupakan suatu prosedur untuk mengukur hasil yang dicapai dengan sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.

Perlunya dilakukan pengendalian karena tidak ada sesuatupun yang ada di dunia ini bahwa apa yang terjadi seperti yang benar-benar direncanakan.

Dalam manajemen hubungan industrial ini pengendalian dilakukan dengan mengukur hasil yang dicapai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam bidang hubungan industrial. Berkaitan dengan adanya tujuan per-

usaha dan tujuan serikat pekerja yang akan dicapai, maka manajer pada umumnya lebih menekankan pada tujuan/sasaran perusahaan. Pencapaian sasaran perusahaan ini diupayakan sejalan dengan pencapaian sasaran serikat pekerja. Namun demikian karena jumlah serikat pekerja dengan tujuan perusahaan tidak selalu sejalan, bahkan kadang-kadang bertentangan, maka diperlukan upaya-upaya agar pencapaian tujuan yang satu tidak memusnahkan pencapaian tujuan yang lain.

PERMASALAHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Masalah hubungan industrial sebenarnya berpusat pada lembaga-lembaga kolektif dan kaitannya dengan pertukaran yang terjadi diantara mereka. Dalam hal ini adalah serikat pekerja, pengusaha/asosiasi pengusaha, dan pemerintah. Apabila dianalisis lebih dalam, pada saat perusahaan berinteraksi dengan masyarakat, akan muncul kepentingan-kepentingan dan saling ketergantungan antara perusahaan dengan kelompok masyarakat. Kelompok masyarakat yang terpengaruh dengan keputusan, kebijakan, dan operasi perusahaan disebut *stakeholder* (Frederick et al., 2004: 7-8). Contoh *stakeholder* yaitu pemilik perusahaan/pemegang saham, karyawan, penyalur, pesaing, konsumen, pemasok, dan pemberi kredit.

Banyaknya *stakeholder* dan kepentingan mereka yang berbeda-beda menyebabkan potensi munculnya konflik dalam perusahaan. Misalnya pemegang saham atau pemilik menginginkan laba maksimum dan karyawan menginginkan gaji yang setinggi-tingginya. Kedua keinginan ini akan menimbulkan konflik antara pengusaha/pemilik dengan pekerja, di mana

keinginan untuk mendapatkan laba maksimum akan menyebabkan keinginan untuk mendapatkan gaji setinggi-tingginya tidak terpenuhi, demikian sebaliknya.

Melihat situasi seperti di atas tidaklah mengherankan apabila manajemen mengusahakan agar masing-masing *stakeholder* dapat bekerja secara selaras dan keinginan masing-masing dapat diakomodasi. Manajemen mengharapkan agar masing-masing bagian dalam perusahaan maupun masing-masing *stakeholder* menyadari adanya saling ketergantungan (*interdependent*) ini. Selain menyadari adanya saling ketergantungan, mereka juga diharapkan untuk bersedia bekerja sama (*cooperate*).

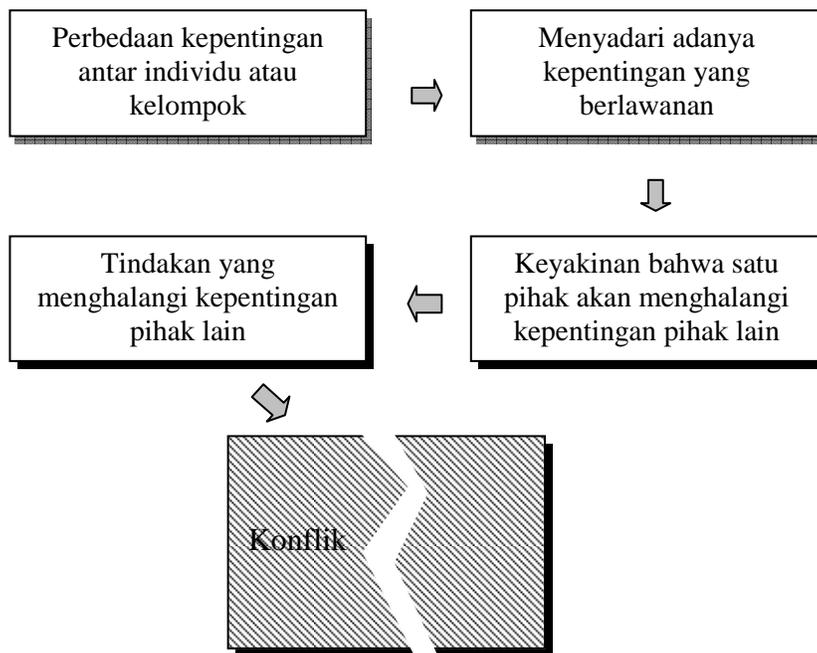
PENGERTIAN KONFLIK

Perusahaan-perusahaan yang tidak berhasil dalam mengupayakan adanya kerja sama akan menyebabkan operasinya menjadi tidak lancar dan seringkali timbul konflik. Konflik merupakan suatu proses yang dihasilkan dari tindakan kelompok atau individu yang dipandang oleh kelompok/individu lain akan mempunyai akibat yang negatif terhadap kepentingan mereka (Greenberg & Baron : 415). Dari pengertian ini konflik mencakup empat elemen kunci yaitu :

- a. kepentingan yang berlawanan/berbeda antar individu atau kelompok;
- b. menyadari adanya kepentingan yang berlawanan;
- c. keyakinan bahwa individu atau kelompok lain akan menghalangi kepentingannya;
- d. tindakan yang menghalangi kepentingan pihak lain.

Dalam kehidupan organisasi yang semakin besar dan semakin kompleks, konflik merupakan fenomena umum yang ada dalam setiap organisasi. Dengan organisasi yang semakin besar dan kom-

Gambar 1. Bentuk Konflik Organisasi



Sumber : Greenberg & Baron: 426

pleks, jumlah individu dan kelompok akan semakin banyak dibanding sebelumnya. Mereka mempunyai kepentingan dan keinginan yang berbeda-beda. Komentar-komentar yang tidak ramah, keluh kesah, kegelisahan yang nampak pada wajah, perilaku gagap, melamun, “*melengos*”, dan ucapan yang ketus merupakan ekspresi adanya konflik. Di samping itu, dampak atau akibat konflik juga lebih luas. Pihak manajemen disibukkan dengan kemarahan, kebencian, dan putusnya hubungan antarindividu atau antarkelompok dalam organisasi.

FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

Faktor penyebab konflik secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor individual dan faktor organisasional.

1. Faktor Individual

Faktor individual biasanya berasal dari perbedaan karakter individu atau karena adanya interaksi antarindividu. Perasaan dendam, misalnya seseorang yang dibuat malu di depan umum, maka orang tersebut akan memendam dendam terhadap pihak yang membuatnya malu. Kedua, terjadinya kesalahan yang diakibatkan oleh perilaku orang lain, bukan oleh dirinya sendiri akan menyebabkan konflik antara keduanya. Ketiga, karena kesalahan dalam komunikasi, misalnya komunikasi yang tidak jelas sehingga menimbulkan pemberian makna yang tidak jelas sehingga menimbulkan pemberian makna lain dan kritik yang tidak pada tempatnya. Terakhir, yaitu ketidakpercayaan seseorang dengan yang lainnya.

2. Faktor Organisasional

Selain faktor individual seperti dibahas di atas, faktor organisasional juga potensial menyebabkan konflik. Seperti: persaingan untuk mendapatkan sumberdaya yang terbatas, ketidakjelasan tanggung jawab dan hak hukum (*jurisdiction*), saling ketergantungan antar unit, sistem penggajian, adanya diferensiasi produk, dan perbedaan kekuasaan antar anggota organisasi.

AKIBAT KONFLIK

Konflik selalu diartikan sebagai sesuatu yang negatif dan perilaku yang merusak. Dalam kenyataannya konflik juga mempunyai sisi yang positif, yang akan memberikan manfaat bagi pihak yang berkonflik maupun perusahaan pada umumnya. Berikut akan dibahas akibat konflik baik yang bersifat positif maupun negatif.

1. Akibat Konflik yang Negatif

Dalam beberapa literatur, akibat negatif dari konflik ini lebih banyak dibahas dari pada akibat positifnya. Hal ini dapat dipahami karena pada saat terjadi konflik yang pertama-tama muncul dan mudah diamati secara langsung adalah komentar-komentar yang tidak ramah, keluh kesah, atau ucapan-ucapan ketus yang semuanya bersifat negatif. Di samping itu apabila konflik tidak dikelola dengan benar, konflik memang hanya menimbulkan akibat negatif saja. Beberapa akibat negatif dari konflik dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Konflik yang terjadi antarkelompok dalam organisasi sering mendorong pimpinan organisasi untuk mengubah gaya kepemimpinan partisipatif ke gaya otoriter.
- b. Konflik meningkatkan kecenderungan kedua belah pihak untuk

melakukan suatu hubungan yang negatif. Masing-masing pihak ingin menunjukkan bahwa dirinya berbeda dari yang lain. Sehingga apapun yang dilakukan oleh pihak lain selalu dinilai negatif oleh pihak yang lainnya.

- c. Konflik cenderung menyebabkan masing-masing kelompok untuk loyal kepada kelompoknya saja, tetapi kurang memperhatikan kepentingan kelompok lain, maupun kepentingan organisasi pada umumnya.

2. Akibat Konflik yang Positif

Konflik juga dapat memberikan manfaat bagi organisasi atau sering disebut mempunyai akibat positif. Akibat positif atau manfaat dari konflik dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Konflik menyebabkan munculnya masalah yang sebelumnya tidak pernah disadari atau tidak pernah dengan sengaja dimunculkan. Setelah masalah dimunculkan, maka mereka akan berpikir bagaimana menyelesaikan masalah tersebut.
- b. Konflik memotivasi orang-orang dari kedua pihak untuk memahami masalah yang dihadapi masing-masing dan bagaimana pandangan/pendapat mereka tentang isu tersebut. Hal ini dapat membuka wawasan masing-masing pihak terhadap pihak lain.
- c. Konflik sering mendorong munculnya pertimbangan untuk ide baru, pendekatan, dan inovasi baru atau bahkan untuk melakukan perubahan. Munculnya konflik mendorong organisasi untuk beroperasi dengan cara yang tidak seperti semula, sehingga dimungkinkan munculnya perubahan-perubahan seperti itu.

- d. Konflik juga menyebabkan pengambilan keputusan yang lebih baik, yaitu dengan memperhatikan aspek-aspek yang selama ini kurang mendapat perhatian atau membuat keputusan dengan informasi yang lebih komprehensif dari sebelumnya.

PENYELESAIAN KONFLIK

Thomas menunjukkan adanya lima cara untuk menyelesaikan konflik yaitu dengan pesaing, kolaborator, kompromi, akomodator, dan penghindar konflik. Kelima cara ini yang menggambarkan berbagai posisi pada respek dari dua dimensi tersebut.

1. Pesaing

Penggunaan pendekatan ini akan mengorbankan kelompok lain. Dalam persaingan antara kepentingan pihak satu diadu dengan kepentingan pihak lain. Biasanya pihak yang menang akan terpenuhi keinginan/ kepentingan-

annya, sedang pihak yang kalah akan mengikuti kepentingan atau keinginan pihak yang menang.

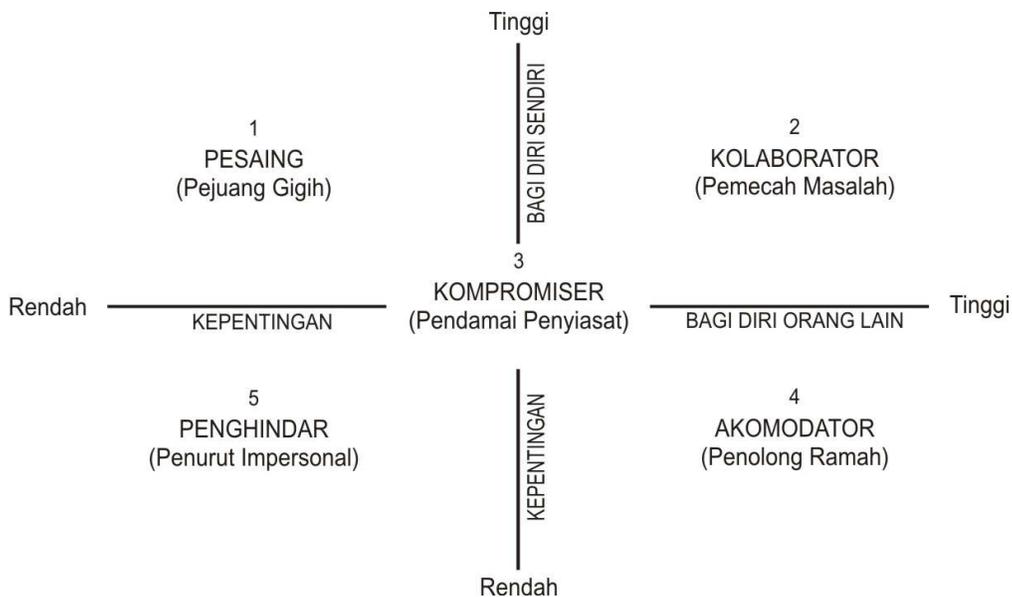
2. Kolaborator

Masing-masing pihak berupaya memaksimalkan keinginan dan kepentingannya, sehingga kepuasan masing-masing meningkat. Untuk dapat melakukan hal ini, masing-masing pihak harus memahami apa keinginan dan kepentingannya, dan bersedia untuk menerima bahwa pihak lain juga dipuaskan, bukan hanya dirinya sendiri.

3. Kompromi

Dalam hal ini pihak-pihak yang terlibat konflik mengadakan kompromi. Dalam kompromi ini masing-masing pihak berasumsi bahwa mereka bersedia menurunkan tuntutan dari permasalahan yang dipertentangkan. Masing-masing kepentingan atau keinginan diperhatikan, sehingga keduanya bersedia menerima pada posisi baru.

Gambar 2. Lima Cara Penyelesaian Konflik



Sumber : Pace & Faules: 371.

4. Akomodator
Sebagai akomodator, orang-orang ini kurang tegas dan cukup kooperatif. Mereka bersedia mengabaikan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Keselarasan merupakan hal yang harus diwujudkan sedang kemarahan dan konfrontasi harus dihindarkan. Ketika suatu keputusan dicapai, ia akan mendukung keputusan tersebut, namun sebelumnya apabila ada keberatan ia sudah memberitahukan terlebih dahulu.
5. Penghindar konflik
Pada pilihan menghindari konflik masing-masing pihak menekan kepentingan dan keinginannya sendiri. Kepentingan dan keinginan dari keduanya tidak ada yang terpenuhi, yang ada adalah masing-masing tidak ingin ada konflik.

PENUTUP

Permasalahan hubungan industrial akan mengacu pada ruang lingkup hubungan industrial, yang menyangkut hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah, serta masalah yang melingkupinya.

Masalah-masalah yang termasuk dalam ruang lingkup hubungan industrial antara lain syarat-syarat kerja, pengupahan, jam kerja, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja, organisasi pekerja, penyelesaian perselisihan, bipartit, tripartit dan sebagainya.

Permasalahan-permasalahan tersebut akan menyebabkan timbulnya konflik antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial. Namun demikian konflik yang paling sering muncul adalah konflik antara pekerja dan pengusaha. Hal ini disebabkan karena kepentingan mereka berbeda dan juga interaksi di an-

tara mereka lebih sering terjadi, sehingga lebih potensial menimbulkan konflik.

Agar tujuan semua pihak bisa tercapai maka konflik yang ada dalam industri sebaiknya diminimumkan. Semua pihak harus berusaha dapat bekerjasama dengan baik, saling mendukung dan saling membantu agar tujuan perusahaan secara umum dapat tercapai, sementara tujuan pengusaha dan pekerja secara khusus juga terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Greenberg, Jerad & Robert A. Baron, 1995, *Behavior in Organisations: Understanding & Managing The Human Side of Work*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Heidjrahman Ranupandoyo & Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- John Suprihanto, 1992, *Hubungan Industrial*, Sebuah Pengantar, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Kartasaputra, 1994, *Hukum Perburuhan di Indonesia Berdasar Pancasila*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Sri Haryani, 2001, *Komunikasi Bisnis*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sri Haryani, 2002, *Hubungan Industrial Di Indonesia*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.