

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL
ANTARA SERIKAT PEKERJA DENGAN MANAJEMEN
(Studi Deskriptif Kualitatif Dengan Pendekatan Kritis Pada PT. Sumi
Rubber Indonesia)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu
Komunikasi**

**Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Dengan Minat Utama
Manajemen Komunikasi**

Oleh :

**FEISHAL AFIF
145120207111028**



**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
MANAJEMEN KONFLIK DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL
ANTARA SERIKAT PEKERJA DENGAN PENGUSAHA
(STUDI DESKRIPTIF KUALITATIF DENGAN PENDEKATAN KRITIS
PADA PT.SUMI RUBBER INDONESIA)

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Feishal Afif

NIM. 145120207111028

Telah diuji dan dinyatakan **LULUS** dalam ujian Sarjana

Pada Tanggal 20 Desember 2019

Pembimbing 1



Dr. Antoni, S.Sos., M.Si.
NIP. 19721010 20050110 02

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Unti Endigdo, S.E., M.Si.AK.
NIP. 19690814 19940210 01

LEMBAR DAFTAR PENGUJI SKRIPSI

Skrripsi ini telah diuji oleh tim penguji pada tanggal 20 Desember 2019 dengan daftar penguji sebagai berikut:

NO	NAMA	JABATAN PENGUJI
1	Dr. Antoni	Ketua Majelis Sidang
2	Sinta Swastikawara, S.I.Kom., M.I.Kom	Anggota Sidang Majelis Penguji 2
3	Ahmad Muwafik Saleh, S.Sos, M.Si	Anggota Sidang Majelis Penguji 1



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

NAMA : FEISHAL AFIF

NIM : 145120207111028

TANGGAL UJIAN : 20 DESEMBER 2019

JURUSAN : ILMU KOMUNIKASI

PEMINATAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI

JUDUL SKRIPSI : MANAJEMEN KONFLIK DALAM HUBUNGAN

INDUSTRIAL ANTARA SERIKAT PEKERJA

DENGAN PENGUSAHA (STUDI DESKRIPTIF

KUALITATIF DENGAN PENDEKATAN KRITIS PADA

PT.SUMI RUBBER INDONESIA)

TELAH DIREVISI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI

NO	NAMA	TANGGAL	TANDA TANGAN
1	Dr. Antoni	30 Januari 2020	
2	Akhmad Muwafik Saleh, S.Sos, M.Si	31 Januari 2020	
3	Sinta Swastikawara, S.I.Kom., M.I.Kom	17 Februari 2020	

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Feishal Afif

NIM : 145120207111028

Jurusan : Ilmu Komunikasi

Peminatan : Manajemen Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul Manajemen Konflik dalam Hubungan Industrial Antara Serikat Pekerja dengan Pengusaha (Studi Deskriptif Kualitatif dengan Pendekatan Kritis Pada PT. Sumi Rubber Indonesia) adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, diberi tanda dan citasi yang ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas skripsi, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa penebusan skripsi dan gelar yang saya peroleh.

Malang, 06 Desember 2019



Feishal Afif
145120207111028

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada kehadirat *Allahu Subhaanahu Wa Ta'ala* serta junjungan nabi *Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam* atas kenikmatan dan anugerah kasihnya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Manajemen konflik dalam hubungan Industrial antara Serikat Pekerja dengan Pengusaha (Studi deskriptif Kualitatif Dengan Pendekatan Kritis Pada PT.Sumu Rubber Indonesia)”**.

Skripsi ini telah penulis selesaikan karena menjadi salah satu syarat kelulusan untuk meraih gelar sarjana Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya, Malang. untuk meningkatkan motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dibutuhkan adanya dukungan moril, saran, kritik, diskusi sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr. Unti Ludigdo, S.E, M.Si.AK sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Uniersitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Antoni, S.Sos., M.Si sebagai Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi dan juga merangkap sebagai dosen Pembimbing Skripsi
3. Bapak Arif Budi Prasetya, S.I.kom., M.I.Kom sebagai Dosen Pembimbing akademik
4. Ibu Dyan Rahmiati yang membantu rekap nilai saya menjadi lebih nyata diantara kebingungan menghapus mata kuliah yang dikonversikan

5. Kepada pranata keluarga terlebih orangtua saya yang memberikan banyak dukungan materil, semangat, dan kekuatan untuk menyelesaikan kuliah S1 ini. Terlebih disaat semhas sama-sama nangis ternyata bisa menghadapinya dan dapat nilai yang sangat memuaskan.
6. Segenap dosen Ilmu komunikasi terkhusus yang pernah mengajar saya selama kuliah dikala sedang bosan masuk kelas dan mengikuti tugas-tugas kuliahnya, beruntung saya tambah 1 tahun mengulang mata kuliah untuk bisa mengenal diri saya sendiri terhadap jurusan yang saya ambil
7. Segenap karyawan jurusan yang membantu memperlancar akademik saya dan karyawan FISIP mulai dari penjaga parkir, ibu kantin, ibu KPRI juga teman jurusan cece yang menjaga KPRI yang sudah memberi hiburan dan berbagi cerita ringannya
8. Segenap Informan skripsi yang tentu mendukung isi inti skripsi saya dengan memberi informasi seputar hubungan industrial yang memberi saya wawasan baru secara rill
9. Terimakasih untuk teman kontrakan dinoyo belakang Giant saat maba dan griyashanta di tahun kedua yang kebetulan teman dari abang saya, yang pastinya sebagai junior sendirian membuat mental survive karena tidak ada teman separtaran.
10. Terimakasih untuk anak-anak kontrakan tahun ketiga bersama anak albina yang kebetulan saya senior dan anak sosial sendirian, yang memberikan hari saya berwarna dan bermakna. Tetep solid, apik, dan akur..

11. Terimakasih teman-teman jurusan dan teman-teman seFakultas yang pernah terlibat acara bersama dan menambah relasi pertemanan saya lingkup fakultas

12. Terimakasih kepada teman-teman dari fakultas yang ada di Universitas Brawijaya yang pernah terlibat acara bersama, raja brawijaya, event Eksekutif Mahasiswa, Mahasiswa Wirausaha UB yang menambah relasi saya lingkup universitas

13. Terimakasih kepada teman-teman LSO Sociomusica, Perspektif, Himpunan Himanika yang memberi saya pengetahuan lebih tentang organisasi, mengahdapi masalah yang berbeda

14. Terimakasih teruntuk teman event Diaspora Indonesia ke-4, event sosial dan pecinta lingkungan di Kota Malang yang menambah relasi saya di lingkup daerah.

15. Teruntuk teman-teman saya Ahyar, nevi, cece, ken, saras, dyza, raya, winda, jonas, anak-anak kelas inggirs lainnya dan teman-teman yang tidak tersebut semangat semuanya semoga dapat pekerjaan yang terbaik

16. Terakhir teruntuk anak teman kuliah Minang bandung dari ibu saya yang kebetulan kuliah di UB semua, shinta, dan adik-adik yang lain ipat, rani, fariz makasih dan goodluck!

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca sangat berguna bagi penulis untuk meningkatkan pengetahuan di masa yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Malang, Desember 2019

Penulis



ABSTRAKSI

Feishal Afif (145120207111028). “Manajemen konflik dalam hubungan Industrial antara Serikat Pekerja dengan Pengusaha (Studi deskriptif Kualitatif Dengan Pendekatan Kritis pada PT. Sumi Rubber Indonesia)”.
Pembimbing Utama: Dr. Antoni, S.Sos., M.Si

Penelitian ini termasuk kajian studi Ilmu Komunikasi Organisasi tentang Hubungan industrial di Indonesia yang merupakan manifestasi dari perjanjian kerja, diharapkan dapat menciptakan ketenangan kerja, kesejahteraan secara harmonis. Serikat pekerja sebagai perwakilan pekerja dan manajemen sebagai perwakilan perusahaan sudah berperan secara optimal dan memiliki peran penting dalam membina hubungan industrial bipartid. Dengan menggunakan teori kritis Deetz dan Mumby hasil penelitian bertujuan untuk mengkritisi komunikasi organisasi secara demokrasi mengetahui proses manajemen konflik yang dilakukan serikat pekerja dengan manajemen terkait sarana hubungan industrial bipartid. Serikat pekerja dan manajemen telah bekerjasama membina hubungan industrial dengan berpedoman kepada nilai Pancasila, peraturan pemerintah, dan perjanjian kerja bersama (PKB) kesepakatan yang mengatur ketentuan kerja yang terkadang masih terjadi permasalahan. hingga kasus yang terjadi pada tahun 2013 tuntutan pekerja outsourcing yang ingin dinaikan menjadi pekerja tetap yang ternyata ada GAP dengan Undang-Undang yang berlaku dengan negosiasi yang terjadi kepada pihak manajemen dari perbedaan budaya antara budaya kerja Jepang dengan pekerja orang Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kuasa antara seikat pekerja dengan pengusaha terjadi disaat kuasa dominan dari pengusaha yang mempunyai aturan dan kontrol yang harus ditaati dan dijalankan pekerja. Dengan adanya pengembangan diri pekerja dengan peran serikat pekerja mengenai hubungan industrial ini membuat pekerja merasa mempunyai suatu identitas sebagai rasa solidaritas.

Kata Kunci: Komunikasi organisasi, teori kritis, pekerja, perusahaan, serikat pekerja, konflik.

ABSTRACT

Feishal Afif (145120207111028). Conflict Management in Industrial Relations between Trade Unions and Employers (Descriptive Qualitative Study with a Critical Approach at PT. Sumi Rubber Indonesia). Supervisor: Dr. Antoni, S.Sos, M.Si.

This research belongs to the study of organization communication concerning industrial relations in Indonesia which is a manifestation of an employment agreement, is expected to create work peace, welfare in harmony. Trade unions as workers' representatives and management as company representatives have played an optimal role and have an important role in fostering bipartid industrial relations. By using the critical theory of Deetz and Mumby the results of the study aim to criticize organizational communication in a democratic way knowing the conflict management process carried out by trade unions with management related to bipartid industrial relations facilities. Trade unions and management have collaborated to foster industrial relations based on the values of the Pancasila, government regulations, and collective labor agreements (PKB) agreements governing the terms of work which sometimes still occur problems. Until the case that occurred in 2013 the demands of outsourcing workers who wanted to be upgraded to permanent workers turned out to be a GAP with the applicable law with negotiations that occurred to the management of cultural differences between Japanese work culture and Indonesian workers.

The results show that the power relationship between a group of workers and the employer occurs when the dominant power of the employer has rules and controls that must be obeyed and carried out by the worker. With the self-development of workers with the role of trade unions regarding industrial relations, workers feel they have an identity as a sense of solidarity

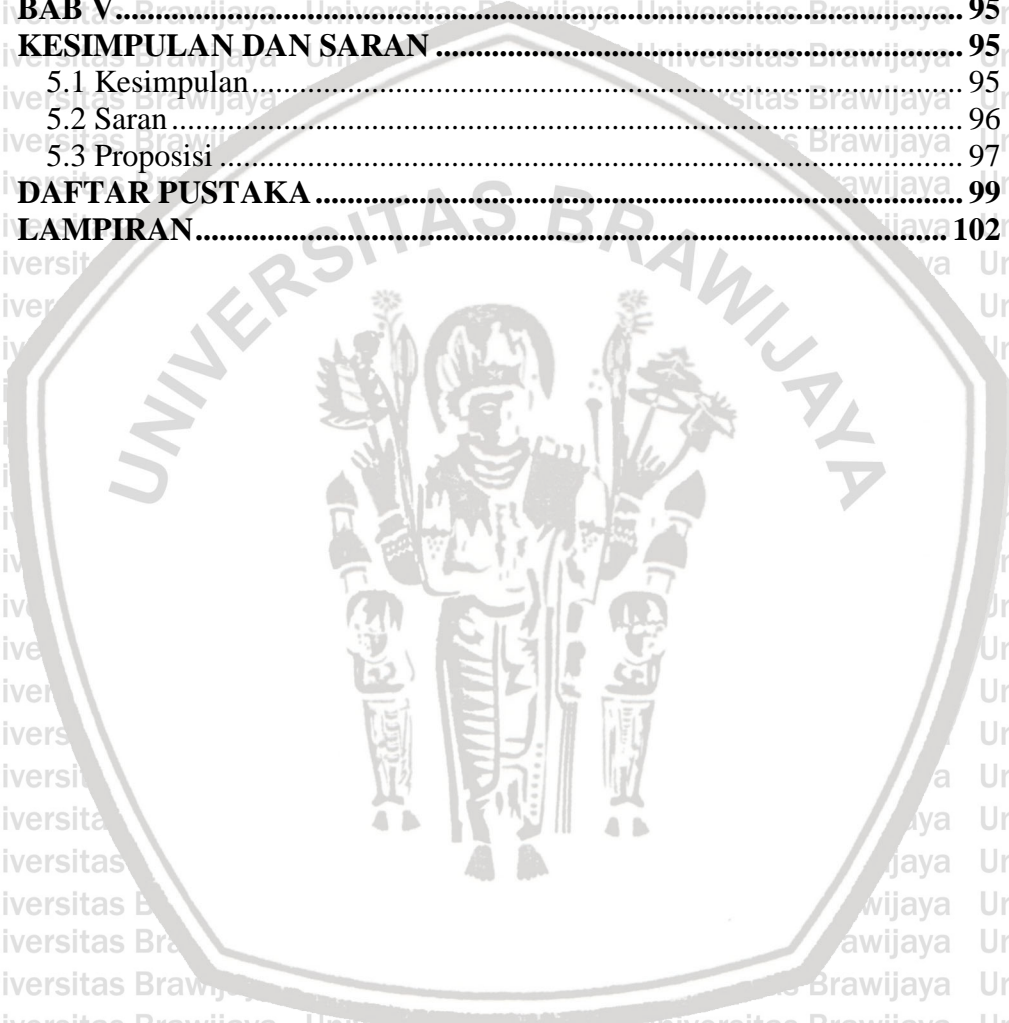
Keywords: Organization communication, critical theory, employee, companies, trade unions, conflicts.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR DAFTAR PENGUJI SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1 Teoritis.....	15
1.4.2 Praktis	16
BAB II	17
TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Komunikasi Organisasi	17
2.1.1 Pendekatan Kritis dalam Komunikasi Organisasi	19
2.2 Hubungan Industrial	21
2.3 Konflik dalam Organisasi.....	24
2.3.1 Manajemen Konflik dalam Organisasi	28
2.3.1.1 Strategi Manajemen Konflik.....	31
2.4 Penelitian Terdahulu.....	34
2.5 Kerangka Pemikiran	37
BAB III.....	38
METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Fokus Penelitian	39
3.3 Lokasi Penelitian	40
3.4 Teknik Pemilihan Informan.....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Teknik Analisis Data	44
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	45
3.8 Etika Penelitian.....	47
BAB IV	48
HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	48
4.1.1 Profil Organisasi.....	48
4.1.2 Perjanjian Kerja Hubungan Industrial	52
4.1.3 Hubungan Kuasa.....	57
4.1.4 Tugas dan Fungsi Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial...	58
4.1.5 Tugas dan Fungsi Pengusaha dalam Hubungan Industrial.....	59
4.2 Penyajian Data.....	61
4.2.1 Interpretasi Data Permasalahan Hubungan Industrial.....	61



4.2.1.1 Serikat Pekerja	64
4.2.2 Budaya Kerja	68
4.2.3 Proses sebelum Terjadi Aksi Pekerja Kontrak Tahun 2013	72
4.3 Pembahasan	74
4.3.1 Puncak Aksi Pekerja Kontrak 2013	74
4.3.2 Manajemen Konflik	76
4.3.2.1 Kesepakatan Aksi Pekerja <i>Outsourcing</i> 2013	84
4.3.3 Analisis Manajemen Konflik dengan Teori Kritis	86
4.3.4 Kritik Sosial dalam Hubungan Industrial	90
4.3.5 Keterbatasan Penelitian	93
BAB V.....	95
KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	96
5.3 Proposisi	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN.....	102



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi tidak dapat dilepaskan dalam kehidupan sosial sebagai interaksi penyampaian pesan disampaikan dari seseorang atau lebih anggota untuk memengaruhi, menurut pendapat Mulyana (2008) bahwa komunikasi dilakukan dengan beberapa tingkatan yaitu komunikasi secara interpersonal, intrapersonal, publik, kelompok, organisasi, sampai massa. Kemampuan berkomunikasi sesuai dengan watak dan perilaku yang berbeda di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, biasanya disebabkan dari latar belakang, pendidikan, watak dasar, keterampilan maupun faktor lain dari seseorang.

Keberadaan organisasi dalam perusahaan menjadikan individu berkumpul menghasilkan suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. “*communication is the process by which a system is established, maintained and altered by means of shared signals that operate according to rules*” (Forsdale, 1981). Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa komunikasi merupakan sistem yang dipelihara dan digunakan dalam penyampaian pesan melibatkan dua orang atau lebih, bukan hanya menerima pesan saja namun penting untuk keberlangsungan organisasi yang sesuai dengan aturan agar tidak terjadi *miss communication*, karena Kegagalan dalam melakukan komunikasi dalam suatu organisasi akan berdampak pada krisis kepercayaan.

Menurut Schein dalam Muhammad (1982) mengatakan organisasi adalah suatu koordinasi rasional dari kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui otoritas dan tanggung jawab. Selain itu Schein juga menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik yang mempunyai struktur, adanya tujuan, dan saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain (Muhammad, 2005, h.86). Dari pernyataan Schein di atas dapat disimpulkan organisasi diartikan sebagai sebuah sistem yang jika ada salah satu dari komponen/subsistem terganggu maka kinerja dari komponen lain akan terganggu, hal ini akan menimbulkan konflik terhadap pemimpin maupun bawahan yang akan menghambat jalannya produktivitas serta tujuan. Dan juga Putnam dan Jablin (2001) berpandangan bahwa Organisasi adalah sekelompok individu memiliki proses yang dominan, struktur, dan peran. Dengan komunikasi anggota bergerak bersama untuk suatu tujuan yang dapat menguasai aspek koordinasi agar satu suara untuk menghasilkan keputusan yang memuaskan.

Menurut penggunaan isi PKB (Perjanjian Kerja Bersama) Dalam setiap organisasi mempunyai hubungan yang saling terkait dan membutuhkan antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah yang disebut hubungan industrial dengan menghasilkan kesepakatan sikap yang harmonis dari nilai normatif. untuk menjalankan keselarasan ini pekerja dan perusahaan membentuk Organisasi serikat pekerja, yaitu organisasi formal yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, dan melindungi hak kepentingan pekerja guna meningkatkan kesejahteraan pekerja. Hal tersebut terbentuk dari adanya solidaritas, demokrasi, dan kemandirian dengan sikap terbuka antara pekerja dengan pengusaha akan diperhitungkan oleh pemerintah, demikian sudah

diatur dalam undang-undang dan juga perjanjian kerja bersama (PKB) dalam lingkup bipartid yaitu hubungan industrial yang terjalin antara pekerja dengan pengusaha. Ketika kesejahteraan pekerja terganggu, maka organisasi serikat pekerja mampu mendorong ribuan pekerja untuk melakukan demonstrasi dan mendesak pengusaha.

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat menyebabkan keadaan pekerja/ buruh di Indonesia dibenturkan pada masalah-masalah dari kepentingan yang cukup rumit sehingga pengusaha berpikir keras agar proses produksi dan rangkaian aktivitas lainnya tetap berjalan dengan efisiensi biaya produksi diantara kompetitor agar bisa menjual produk dengan daya saing global. Serikat pekerja yang satu-satunya diakui pemerintah bernama SPKEP-SPSI (serikat pekerja kimia, energi, dan pertambangan-serikat pekerja seluruh indonesia), merupakan serikat buruh tertua yang terbentuk pada 20 Februari 1973. PT. Summi Rubber Indonesia masuk ke dalam jenis serikat industri karet/kimia. Serikat pekerja merupakan salah satu sarana hubungan industrial yang ada di indonesia yang ketentuannya tercantum dalam UU No.21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja/buruh, UU No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, KEPENAKER No. KEP-16/MEN/2001 tentang tata cara pencatatan serikat pekerja, dan PERMENAKER No. PER . 06/MEN/2005 Tentang pedoman Verifikasi keanggotaan serikat pekerja.

Kebebasan berserikat ditunjukkan terbentuknya serikat pekerja hampir di tiap perusahaan yang diberikan fasilitas fisik dari perusahaan dan sudah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan bahwa pekerja berhak membentuk organisasi serikat pekerja untuk melindungi dan menjamin hak untuk mendapatkan hidup terjamin dalam bekerja, karena ada saja pengusaha yang bersifat licik dan

mengaburkan peraturan yang sudah ditetapkan dengan contoh upah pekerja yang tidak naik atau diberikan hanya sedikit dari standar yang ada, banyak oknum pemerintah yang mengajari pengusaha untuk ”mengakali” tafsiran isi pasal undang-undang tersebut. Kata kunci yang selalu digunakan untuk “mengakali” penyimpangan penggunaan pekerja outsourcing di perusahaan adalah kata-kata ”antara lain”, Ferri, 16 Mei 2019. Juga menurut Tjandraningsih (2010) juga hal ini menggunakan cara berpikir yang keliru, akal-akalan dan menyesatkan. jika kasus ini pekerja tidak mempunyai serikat bakal sulit untuk melaporkan masalah karena ketidakberanian dalam memprotes, sisi lain pekerja tidak stabil dalam membentuk serikat karena sedikitnya anggota atau kondisi keuangan perusahaan yang masih belum stabil.

Banyaknya kasus aksi yang terjadi dari para pekerja atas tuntutan kesejahteraan mereka, pemutusan hubungan kerja secara sepihak dari pengusaha Hubungan industrial bisa disebabkan skill para pekerja yang kurang menimbulkan gap antar keduanya yang akhirnya juga melibatkan pemerintah untuk menyelesaikan. Menurut Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial (PHI) dan Jaminan Soisal, Haiyani Rumondang, kegiatan hubungan industrial dapat terwujud bukan dari terpenuhinya upah layak saja, namun dapat diwujudkan dengan peningkatan kompetensi kerja. Isu ketenagakerjaan tidak terlepas seperti outsourcing, upah murah, dan PHK, Sedangkan input tenaga kerja sekitar 40% hanya mengantongi ijazah SD, Rahman, A, (2018). Lembaga hubungan industrial bipartid sudah seharusnya membahas tentang peningkatan kompetensi pekerja, sehingga siap mengikuti kemajuan ilmu dan teknologi, untuk serikat pekerja mempunyai training center berpengaruh pada peningkatan kualitas dan produksi.

Sebagai pelaku utama dalam dunia ketenagakerjaan para pekerja mempunyai peranan besar dalam dominasi pembangunan ekonomi Indonesia, walaupun begitu peran pekerja tidak terlepas dari permasalahan dengan pengusaha, rentan menimbulkan konflik dalam hubungan industrial. Salah satu isu permasalahan yang terjadi dalam hubungan industrial antara lain jumlah upah buruh yang tidak layak, sistem kerja kontrak, dan pemutusan hubungan kerja sepihak oleh pengusaha, tenaga kerja asing dengan upah murah, dan masih banyak lagi masalah lain yang kemudian memunculkan marginalisasi buruh (Hendrastomo, 2010. h.1).

Redding (1985) berpendapat bahwa Komunikasi organisasi mulai muncul sebagai bidang akademis tersendiri di AS pada 1940-an dan 1950-an. Dari 1950-an sampai 1970-an, batas-batas bidang itu meluas hingga mencakup efek jaringan kelompok-kelompok kecil, komunikasi atas-bawah, dan suasana komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai (Putnam dan Cheney, 1985). Saat itu identitas bidang komunikasi organisasi telah tumbuh hingga meliputi perhatian kepada hak-hak berbicara di kalangan nonmanajerial, pengambilan keputusan dalam organisasi, memahami bentuk “organisasi” itu sendiri, serta peran organisasi di masyarakat demokratis (Mumby dan Stohl, 1996). Pengembangan teori-teori deskriptif yang berlandaskan pada pengalaman riset di situs sosial/budaya khusus atau penggunaan konsep-konsep teori sebagai alat deteksi, dan mulai ditekuni untuk mengimbangi riset yang berlandaskan teori prediktif formal.

Beberapa dekade terakhir ilmu sosial telah menjadi semakin beragam dan kompleks (Geertz, 1980), juga sama halnya dengan studi komunikasi organisasi.

Sehingga, paradigma interpretif sudah meletakkan dasar bagi model kritis riset komunikasi organisasi, bahwa proses sosial kompleks mengorganisasi dan

membentuk makna juga proses itu tidak bisa netral secara politis (Deetz dan Kresten, 1983). Riset komunikasi berpusat pada mengungkap proses-proses hegemonik yang membangun, mereproduksi, dan mempertahankan makna, identitas, dan pengetahuan, serta fungsi wacana-wacana tersebut dalam menunjang struktur kekuasaan politik dominan di masyarakat.

Dari penjelasan diatas menjelaskan bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi yang didalam keanggotaan bertemu dan berkomunikasi sehingga menciptakan sebuah makna-makna yang dimiliki juga pada akhirnya menciptakan sebuah realitas sosial. R. Wayne Pace dan Don F. Fauler mendefinisikan komunikasi organisasi yang diterjemahkan oleh Deddy Mulyana (2006) dalam bukunya yang berjudul “Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, bahwa komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Menurut Pace & Faules (2005) komunikasi organisasi adalah perilaku organisasi yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses bertransaksi dan memberi makna yang terjadi. Sehingga proses interaksi tersebut bukan hanya memberi makna namun dapat menafsirkan makna yang disampaikan.

Dari didirikannya perusahaan, PT. Sumi Rubber Indonesia mempunyai sejumlah konflik seperti pekerja yang malas bekerja, stress dalam bekerja, kebohongan, *miss communication*, kesalah pahaman dari peraturan asal perusahaan dengan aturan budaya Jepang yang diikuti pekerja lokal Indonesia. Puncaknya Pada

tahun 2013 mempunyai konflik dalam internal dengan pekerja terkait dengan status outsourcing untuk 1500 pekerja yang menuntut untuk dinaikan status jabatan menjadi karyawan tetap. Aksi akibat timbulnya rasa resah dari pekerja kontrak yang tidak diberi kejelasan mengenai statusnya selama dua tahun sejak setelah kontrak habis perusahaan mempekerjakan karyawan outsourcing dari yayasan penyedia jasa pekerja yang tiap tahun harus diperpanjang kontraknya, perusahaan seakan-akan menutup mata tentu untuk biaya yang lebih murah.

Robbins (1996, h.438) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah pertentangan antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap interaksi/pertentangan antara kelompok yang merugikan organisasi dan atau menghalangi tujuan organisasi. Sedangkan menurut cummings, P. W. (1980) Sebab-sebab utama konflik yaitu spesialisasi pekerjaan, perubahan nilai-nilai, kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departmen/unit kerja

Konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai ke perkelahian.

(Brown, 1998). konflik sebagai suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota dalam organisasi muncul dari kenyataan mereka harus membagi sumber daya atau aktivitas kerja yang mungkin langkadan mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya, karena Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984).

Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik personal, antar individu, dalam kelompok dan antar kelompok. menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan yang bersumber pada keinginan. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. fenomena yang terjadi harapan karyawan tidak sejalan dengan kenyataan yang mereka dapatkan, Kebutuhan untuk berserikat menjadikan pengusaha tidak sewenang-wenang dalam bertindak, tertuang dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 119 ayat 1 bahwa, “serikat pekerja atau serikat buruh berhak mewakili pekerja atau buruh dalam perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha apabila memiliki jumlah anggota lebih dari 50% dari jumlah seluruh pekerja di perusahaan bersangkutan”. Mereka mudah di-PHK tanpa melalui proses peradilan perburuhan, tidak ada pesangon dan jaminan pensiun, mereka diperkerjakan pada usia produktif yang hilang karena pekerjaan, umumnya disyaratkan berusia dibawah 25 tahun. Gugatan ini semakin diperkuat dengan asumsi bahwa pihak pemerintah kurang mengawal implementasi kebijakan outsourcing di level perusahaan (Tjandraningsih, 2010). dalam organisasi akan bertemu berbagai masalah yang menimbulkan konflik baik antar individu, personal, department/antar department, ataupun masalah perusahaan dengan serikat pekerja.

Dalam konflik yang terjadi, komunikasi yang efektif sangat diperlukan tidak hanya membangun hubungan antar manusia saja tetapi untuk kesuksesan bisnis. tidak ada komunikasi tanpa konflik namun tidak berarti komunikasi menimbulkan hal yang buruk, terkadang konflik sangat diperlukan dan berguna untuk membantu

orang membuat keputusan yang benar dan hal itu bisa menjadi hambatan besar dalam organisasi antara serikat pekerja dengan perusahaan.

Mumby (1988) memfokuskan konsepsi kekuasaannya pada budaya organisasi dan peran penting komunikasi dalam mengatur realitas sosial kolektif.

Revisi dari pendekatan kritisnya seperti ideologi dan kepentingan konstitutif yang dipengaruhi oleh teori sosiologi dan politik, perspektif tentang ini memberikan landasan konseptual yang sama di mana sarjana komunikasi bertukar lintas disiplin.

Akibatnya, sarjana komunikasi berhaluan kritis berbeda dengan rekan kritis mereka terutama dalam retorika, budaya kritis, dan studi media. Sampai saat ini perhatian pendekatan kritis terhadap organisasi adanya dialektika kontrol dan perlawanan. Menjadikan perlawanan makna menjadi konstitutif. Deetz (1992) berpendapat bahwa keberadaan perusahaan telah melampaui negara sebagai lembaga yang kuat dalam modernitas, sehingga mejadi keputusan utama dan pembentukan identitas.

Sarjana komunikasi organisasi dengan pendekatan kritis umumnya mengambil konseptual dan analitis ketika disandingkan dengan wacana dengan penggunaan istilah seperti pembicaraan, percakapan, bahasa, interaksi, retorika, narasi, argumen, dan sebagainya (Mumby, 2017). Pendekatan kritis terhadap komunikasi organisasi menunjukkan perhatian sebagai kekuatan pengorganisasian. Perhatian ini perlahan bergeser sebagai fenomena politik organisasi yang mapan menuju penjelasan formasi praktik kekuasaan. komunikasi organisasi dan manajemen konflik saling terhubung dan berjalan bersama. Penyelesaian dalam manajemen konflik didasari dari diri sendiri yang dibantu melalui pihak ketiga untuk mengambil keputusan secara bersama-sama. Meski memberikan informasi, kecenderungan fokus pada komunikasi atasan-bawahan memosisikan pegawai

sebagai penerima pasif pesan mengabaikan konteks organisasi yang lebih besar tempat hubungan itu terlekat (Jablin, 1979).

Etnografi modern berupa wacana dalam teks sebagai dialog yang bersifat kooperatif dan kolaboratif pada etnografi berbeda. Narasi meniadakan tindakan simbolis sosial dalam arti ganda yang memiliki makna dalam konteks sosial, memainkan peran dalam membangun konteks sosial. Yang mana narasi menciptakan tatanan sosial dan membangun masyarakat. Konsepsi kekuasaan modern ditunjukkan sebagai produk dari narasi sejarah, teoritis, dan politik (Clegg dalam Mumby, 1993). Itu berarti jika kekuasaan tidak dapat dihilangkan, karena ada kebebasan yang tidak terbelenggu. Kekuasaan sebagai hal yang tidak dapat dihilangkan dan secara bersamaan mengakui kebebasan dengan transformasi tersirat dari pandangan masyarakat.

Mumby memetakan dua narasi dari fungsi kekuasaan dalam masyarakat, yaitu berdaulat yang menjelaskan kekuatan sebagai fenomena secara mekanis, lalu disiplin memahami pembatasan dalam kekuasaan. Dalam postmodern penanda perang pertama Vietnam dengan Amerika merupakan sesuatu yang tidak ada tujuan militer dan politik yang jelas. Fragmentasi menghasilkan peran kritik yang menggantikan teks dengan objek yang terkendali secara personal di dunia modern untuk analisis kritis tidak menjelaskan makna dan nilai mereka (Mc Gee, 1990; Mumby, 1993). Tanggung jawab analisis kritis dunia postmodern membangun teks dari beragam fragmen yang kohern. Kekuasaan menanamkan narasi budaya dalam mengatur sosial dengan makna, dalam hubungan dengan veteran perang vietnam – Amerika tersusun sebuah drama sosial menjadi empat fase yakni pelanggaran sosial, krisis, bersifat pemulihan, dan reintegratif. Konsep drama sosial

menggambarkan perjuangan ideologis dalam ritual yang diberlakukan oleh bentuk budaya (Haines, 1990 h. 102)

Begitu pula dengan story telling di dalam keluarga sebagai praktik strategis sebagai teks, untuk mempromosikan posisi politik dalam retorika keluarga konservatif (Mumby, 1993). Sarjana feminis Thorne (1981) mengkritik keluarga monolitik ditentukan secara biologis perintah yang tidak berubah dalam peran, kritik ini menekankan keluarga sebagai politik dari seksualitas, reproduksi, pembagian kerja, dan sistem gender. Menurut Barret dan McIntosh (1982, h. 21) dalam Mumby (1993) familisme bukanlah kelas yang berkuasa yang ditindas secara represif pada penolakan individu. Secara aktif story telling tidak dapat direduksi ditandai dengan keintiman hubungan, kemanan sosial, pengasuhan anak. Struktur naratif sebagaimana fungsinya mengartikulasi makna konflik dalam pernikahan, biasanya terjadi konflik pembagian kerja mengartikulasikan peran gender, setiap narasi menghasilkan identitas menjadi tonggak konflik perkawinan. Ketika harapan dengan emosional dan hubungan timbal balik semakin hilang, narasi konflik perkawinan menggambarkan fungsi strategis mendongeng dalam keluarga. Fungsi bercerita dalam budaya kelompok terkecil menempatkan cerita sebagai praktik sosial (Mumby, 1993).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kritis yang fungsi paradigma dalam penelitian tidak hanya dalam hal memilih metode, tetapi juga dalam menentukan cara yang mendasar secara konkret dan terstruktur. Ada empat kategori paradigma penelitian sosial (kualitatif), yakni positivisme, post-positivisme, teori kritis, dan konstruktivisme (Denzin dan Lincoln, 2009: 129).

Perbandingan keempat paradigma ini mendorong kemajuan ilmu sosial sampai hari

ini secara khusus. Margaret M. Paloma (1978) menafsirkan tiga jenis pendekatan penelitian ilmu sosial, yaitu *positivistis-naturalistis*, *humanistis-interpretatif*, dan *evaluatif*. Meskipun dikenal sebagai pendekatan sosial, Penelitian sosial berfungsi menjelaskan, mengkritik, membela, atau juga memahami makna realitas sosial.

Realitas yang dapat ditandakan secara berbeda pada peristiwa yang sama. Dapat dikatakan bahwa pemaknaan yang tidak sama bisa disatukan pada peristiwa yang sama. Karena masalah terjadi ketika makna yang ditafsirkan ulang oleh kelompok/individu berbeda.

Dalam penelitian ini peneliti memakai paradigma kritis deskriptif kualitatif. memahami fenomena perilaku manusia dari tindakan yang dipikirkan oleh orang-orang itu sendiri (Moleong,2011). untuk mencari tahu penelitian ini akan menemukan dan mengetahui perilaku manusia tentang manajemen konflik juga dalam budaya kerja yang akan menjadi sesuatu yang membantu atau tidak kepada perusahaan dengan tradisi kritis.

Penelitian terdahulu bersumber dari skripsi yang dilakukan oleh Muhamad Hasan Muaziz (2013), dengan judul efektivitas mediasi sebagai upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Melalui metode lapangan kualitatif studi kasus ini mengeksplorasi proses mediasi dengan alternatif lain selain konsiliasi, arbitrase, dan mediasi pada penyelesaian tenaga kerja yang terjadi di Jawa Tengah. Penelitian ini menjelaskan tentang proses mediasi dari BP3TK sebagai jalan yang efektif dalam penyelesaian hubungan industrial, rentang tahun 2010 sampai 2012 terdapat 50 perkara yang penyelesaiannya dilakukan dengan mediasi, dan 63 kasus yang masuk ke data BP3TK.

Penelitian selanjutnya dari H.Gunarto (2011) dengan judul “Dampak hubungan industrial yang bersifat kapitalistik terhadap harmonisasi hubungan industrial pengusaha dengan pekerja (studi kasus di PT. Fiscous South Pacifik kab. Purwakarta). Penelitian ini menjelaskan tentang dampak pelaksanaan konsep kebebasan berserikat melalui serikat pekerja pada hubungan industrial terhadap kesejahteraan pekerja, pengaturan hubungan industrial yang tidak dapat mewujudkan harmonisasi antar keduanya. Hal ini menjelaskan konsep hubungan industrial yang “kapitalistik” dalam arti lain adalah pemerintah yang lebih berpihak kepada pengusaha yang seharusnya tidak boleh ikut campur dalam hubungan industrial yang nantinya berdampak pada mogok kerja karena ketidakadilan dan tidak nyaman dalam bekerja, banyaknya perselisihan dan *gap* antara pengusaha dengan serikat pekerja karena aturan tidak berjalan dengan semestinya.

Penelitian selanjutnya oleh Satriando Fajar Perdana (2012) dengan judul “fungsi serikat pekerja dalam perlindungan hak-hak pekerja di PT.PAL Indonesia (menurut Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan). Penelitian ini berfokus untuk mengetahui hubungan antara serikat pekerja dengan perusahaan PT. PAL Indonesia (persero) dan fungsi dari serikat pekerja di dalamnya, dengan hasil dari penelitian ini dijelaskan hukum yang dijalankan perusahaan masih tumpang tindih, disaat serikat yang terbentuk tetapi tidak ada perundingan antara pengusaha dengan serikat pekerja terkait dengan sistem pengupahan yang tidak diberikan kepastian sedangkan fungsi serikat sudah berjalan sesuai dengan aturan dan kerjasama yang berlaku. Perusahaan bisa dikatakan memainkan undang-undang dan menganggap penyelewengan menjadi hal yang lumrah.

Penelitian lain yang menjadi rujukan peneliti ialah penelitian yang dilakukan oleh Satriando Fajar Perdana (2012) dengan judul “fungsi serikat pekerja dalam perlindungan hak-hak pekerja di PT.PAL Indonesia (menurut Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan). Penelitian ini berfokus untuk mengetahui hubungan antara serikat pekerja dengan perusahaan PT. PAL Indonesia (persero) dan fungsi dari serikat pekerja di dalamnya, dengan hasil dari penelitian ini dijelaskan hukum yang dijalankan perusahaan masih tumpang tindih, disaat serikat yang terbentuk tetapi tidak ada perundingan antara pengusaha dengan serikat pekerja terkait dengan sistem pengupahan yang tidak diberikan kepastian sedangkan fungsi serikat sudah berjalan sesuai dengan aturan dan kerjasama yang berlaku. Perusahaan bisa dikatakan memainkan undang-undang dan menganggap penyelewengan menjadi hal yang lumrah. Dengan mempekerjakan 2.000 pekerja dengan tingkat kesejahteraan di atas rata-rata. Karena banyaknya pekerja, maka perusahaan harus memberikan perlindungan terhadap pekerjanya. karena selama ini pekerja berada di posisi yang sangat lemah dalam melindungi serta memperjuangkan hak-hak mereka. Perlindungan diharapkan dapat menghilangkan perlakuan yang tidak sesuai dengan harkat dan martabat serta menjamin hak pekerja juga berimbas pada produktifitas perusahaan.

Penelitian ini bertujuan salah satunya untuk mencari fungsi dan kegunaan dari Keberadaan Serikat Pekerja sebagai wadah aspirasi, wadah aspirasi perwakilan pekerja yang diketahui oleh pengusaha yang peraturan dan syarat kerja diatur dan tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan peraturan perusahaan (PP) secara tertulis agar segala bentuk permasalahan dan kewajiban bisa diselesaikan dengan baik. Keterkaitan penelitian yang dilakukan Perdana (2012) dengan

penelitian yang peneliti teliti yaitu dengan adanya fungsi dari Serikat Pekerja sebagai wadah aspirasi pekerja yang membantu dari perwakilan pekerja dalam menylaesaikan perselisihan yang terjadi pada aksi demo pekerja outsourcing 2013 yang terjebak dalam aturan Undang-Undang yang berlaku.

Dari hasil penelitian ini menjelaskan hubungan yang umumnya dipahami dalam hubungan industrial pasti terjadi adanya sebuah masalah baik serikat pekerja dengan pengusaha maupun melibatkan pemerintah. Aktor yang terlibat didalamnya saling berkaitan dengan sebuah tuntutan yang berakhir pada kesejahteraan pekerja dalam harmonisasi hubungan industrial itu sendiri. Dengan menjalankan aturan yang berlaku seperti menerapkan nilai pancasila dan Undang-Undang akan menjadikan koordinasi antar divisi, negosiasi, dan skill meningkat karena merasa sama-sama dihargai dan tidak ada yang dirugikan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara pihak serikat pekerja bernegosiasi/melobby pihak manajemen terkait pekerja outsourcing dengan perbedaan budaya yang juga menimbulkan masalah dalam bernegosiasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan peneliti adalah: untuk mengetahui cara manajemen konflik yang terjadi dalam hubungan industrial bipartid PT. Summi Rubber Indonesia dengan teori kritis.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Teoritis

Penelitian ini dapat memberi sumbangan dalam perkembangan khususnya dalam aspek hubungan industrial dengan pendekatan Komunikasi, yang mana

penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang manajemen konflik serikat pekerja dengan pengusaha dengan menggunakan analisis teori kritis Deetz dan Mumby

1.4.2 Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran manajemen konflik yang harus dilakukan dalam hubungan industrial antara serikat pekerja dengan pengusaha. Sedangkan manfaat lainnya adalah memperoleh makna dalam penyelesaian masalah dalam perusahaan terhadap karyawan, yang nantinya dapat memperkaya kehidupan organisasi ini ke depan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi menjadikan hal terpenting dengan interaksi yang kompleks dalam kehidupan manusia maupun dalam menjalankan organisasi/bisnis.

Goldhaber (1986) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Para ahli fokus pada praktik komunikatif yang berfungsi secara ideologis untuk menghasilkan, memelihara, dan mereproduksi sistem dominasi (Mumby, 1997). Karena itu komunikasi organisasi menjadi tameng/pelindung organisasi untuk mencegah adanya miss communication dan bagaimana organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal.

Seperti yang diungkapkan oleh Goldhaber (1990, h.16) bahwa komunikasi organisasi menjadi sistem yang dapat mempengaruhi lingkungan internal dan eksternalnya. Dibutuhkannya komunikasi yang efektif tidak hanya menjaga hubungan manusia, tetapi juga untuk mencapai kinerja bisnis yang baik. Menurut Richmond dalam Spaho (2013), menyatakan Akhirnya, komunikasi organisasi adalah proses oleh ketika individu merangsang makna pikiran individu lain melalui pesan verbal atau nonverbal.

Organisasi dipandang sebagai situs diskursif di mana makna dan identitas adalah produk dari hubungan kekuasaan yang mendasarinya (Mumby, 1997).

Dalam komunikasi organisasi, para lulusan dan pakar komunikasi telah mempelajari bahwa fungsi organisasi sebenarnya tidak hanya sebagai tempat

berkumpul masyarakat dan sebagai sebuah pembentukan makna, lebih dari itu organisasi dimaknai sebagai ruang untuk berlangsungnya sistem dominasi dan perubahan makna yang dipengaruhi oleh wacana dan hubungan kuasa (Deetz, 1992). Dari pengertian ini dapat diartikan komunikasi organisasi merupakan interaksi dalam organisasi yang bersifat formal maupun informal yang berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok (Mulyana, 2009, h.13).peneliti melakukan penelitian di perusahaan formal segala hal yang berkaitan di dalamnya telah disepakati bersama dan sifatnya lebih dominan kepada kepentingan berupa aturan di dalam organisasi, produktivitas, dan tahapan yang harus dilakukan organisasi. Karenanya Organisasi berpartisipasi hampir di setiap aspek kehidupan kita (Deetz, 1994; Etzioni, 1964).

Pada komunikasi organisasi, perubahan linguistik menunjukkan bahwa komunikasi adalah bagian dari kehidupan organisasi, perkembangan sebuah realitas bukan hanya sebuah fenomena yang terjadi di dalam wadah organisasi, terutama organisasi yang sudah mapan (Ashcraft, dkk. 2009). Komunikasi organisasi bertransformasi dari spesialisasi sempit menjadi ke kepentingan utama studi organisasi (Mumby, 2017). Begitu juga menurut Spaho, K (2011) menjelaskan bahwa Setiap organisasi harus memiliki komunikasi dalam beberapa arah:

1. *Downward communication*, interaksi yang terjadi dari atasan ke bawahan, yang biasanya dipakai oleh manajemen perusahaan bergaya otoritarian, dan biasanya berbentuk perintah.
2. *Upward communication*, yaitu interaksi yang terjadi dari bawahan/karyawan ke atasan/manajerial untuk menginformasikan segala situasi yang terjadi.

3. *Horizontal communication*, yaitu interaksi yang terjadi antar karyawan yang berada ditingkat yang sama, adanya koordinasi tugas independen.

4. *Diagonal communication*, yaitu interaksi antar orang-orang yang tidak pada tingkatan yang sama dan tidak dalam hubungan di dalam organisasi, tetapi komunikasi ini jarang terjadi.

2.1.1 Pendekatan kritis dalam komunikasi organisasi

Aliran pemikiran kritis ini mulai berkembang sekitar tahun 1920-an.

Tokohnya antara lain Georg Lukacs, Karl Korsch, Ernst Bloch, Antonio Gramsci dan seterusnya. Pendekatan studi kritis berbeda dengan pemikiran filsafat dan sosiologi tradisional dan tidak bersifat kontemplatif atau spekulatif murni, karena pada titik tertentu memandang dirinya sebagai pewaris ajaran Karl Marx. Teori kritis tidak hanya menjelaskan, mempertimbangkan, dan menata realitas sosial namun merubah dan mendobrak realitas.

Menurut Deetz (1992) Pendekatan kritis pada komunikasi organisasi muncul pada awal tahun 1980-an bersama pendekatan interpretatif. Pada era ini diantara bagian dari bidang komunikasi yang lainnya, ada semangat dari para cendekiawan komunikasi untuk mengembangkan ontologi konstruksionis sosial untuk disusun kembali status komunikasi epifenomenon ke episentrum atau dari penetapan sebuah tambahan dari fenomena kedalam pusat yang saling mempengaruhi dan bisa meluas. Modernisme kritis cenderung untuk fokus pada "transkrip publik," memeriksa berbagai cara di mana hubungan dominasi kapitalis dapat direproduksi pada tingkat praktik sehari-hari ntuk menjelaskan penindasan, dengan demikian setiap tindakan perlawanan dibingkai dalam logika (Mumby, 1997).

Teori kritis melihat ada kecenderungan di kalangan ilmuwan komunikasi menjadikan ilmu ini untuk dipaksakan dalam wujud ilmu yang sangat mekanistik.

Riset komunikasi pada era tahun 1930-40an pemikir teori kritis mengembangkan studi tentang ekonomi politik media, analisis budaya teks, dan studi persepsi khalayak dan berkembang pesat pada era 70-80an untuk studi ideologi media. Pada masa ini, sarjana komunikasi lebih memfokuskan pada pola hubungan yang kompleks antara komunikasi, kuasa, identitas, dan masyarakat (Mumby, 1997).

Banyaknya pola hubungan jenis dan konsep komunikasi antara organisasi dalam perusahaan internal dan eksternal membuat adanya perbedaan sudut pandang dalam perkembangannya tersebut. meskipun studi kritis melibatkan masyarakat dengan saluran interaksi dua arah tetapi sebenarnya studi kritis ini jika diteliti lebih jauh memiliki hubungan yang kompleks antara wacana, ideologi, dan kuasa memiliki potensi merusak yang mungkin dalam kehidupan yang etis dan demokratis (Mumby, 1997). Dapat dikatakan perspektif ini membentuk realitas sosial baru ditengah masyarakat dengan tujuan dominasi kuasa. memandang bahwa bahasa dan komunikasi menjadi sesuatu yang pokok dalam hubungan kekuasaan di organisasi (Mumby, 1997).

Tradisi kritis menyumbangkan kontribusi penting untuk perkembangan penelitian ilmu komunikasi sampai saat ini. Sebagaimana teori Stanley Deetz yang berfokus pada demokrasi organisasi, dari karya Mumby bahwa pergeseran komunikasi organisasi menjelaskan tentang dunia organisasi penciptakan pola dominasi dengan sebutan “wacana kecurigaan” sikap pengujian, mempertanyakan, kendali dalam organisasi (Littlejohn. S. W, 2001). Ibrahim (2007) menjelaskan penelitian kritis menunjukkan konsep berbeda antar relasi berbagai elemen dalam

kehidupan sosial, negara, ekonomi, komunikasi, dan budaya. Pendekatan kritis bukanlah sebagai rangkaian representasi tetap, tetapi sebagai proses dimana representasi tetap tersebut diatasi, membutuhkan “pembenahan” pemahaman tentang seperti kepada diri sendiri (Mumby, 1993).

Mumby (1997) menjelaskan kategori keilmuan Kategori seperti yang pertama adalah *discourse of representation*. sarjana komunikasi membuat pembeda yang jelas antara *observer* dan dunia yang diobservasi. Sehingga peneliti bisa memahami realitas di luar dirinya sendiri dan merepresentasikannya melalui bahasa. Semiotik dan teori mengenai produksi pesan, resepsi termasuk dalam kategori wacana. *kedua*, adalah *discourse of understanding*, (*interpretive modernism*). batas antara *observer* dengan objek semakin menipis. Realitas melalui interaksi *the knower* dengan *the known*, dan *observer* seperti teori interaksi *simbolik, konstruksi sosial, interpretasi dan budaya*. ketiga dan keempat bisa disebut “critical” teks yang dikatakan dengan wacana “suspicion” dalam modernisme menjelaskan bagaimana makna dan perilaku yang terlihat mengaburkan susunan konflik yang membatasi adanya demokratis. “vulnerability” untuk postmodernisme.

2.2 Hubungan Industrial

kolonisasi perusahaan berfokus pada hubungan antara konstruksi linguistik tentang diri dan dunia, ideologi manajerialisme, dan praktik-praktik penutupan tertutup diskursif yang dilembagakan (Deetz, 1992). Karena di dalam dunia industrial seorang pengusaha menghendaki keuntungan yang besar dengan beban tenaga kerja yang murah dan cepat, bisa dikatakan kepentingan bisnis akan tetap

dijalankan yang seharusnya dapat menguntungkan antara pekerja dengan pengusaha yang juga diawasi oleh pemerintah.

Pengertian hubungan industrial berdasarkan Pasal 1 ayat 16 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang-jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang juga berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945.

Dapat diartikan bahwa hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terstruktur antara para pelaku dalam proses produksi barang dan, atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila juga UUD 1945. Hubungan antara pengusaha dengan pekerja diatur dalam perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah.

Dalam setiap hubungan kerja akan selalu ada perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau bisa juga pehimpunan pengusaha dengan pekerja/ karena adanya perselisihan hak, perselisihan kepentingan, PHK, upah, bonus, lembur, produksi, dan cuti. Perselisihan serikat dengan pengusaha dalam perusahaan disebut Perselisihan Hubungan Industrial bipartid.

Dalam Hubungan Industrial dibutuhkan untuk menciptakan iklim yang kondusif, aman, dan dinamis terhadap dunia usaha Tujuannya agar tercipta ketenagan kerja dan meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan bagi rakyat Indonesia. Dalam hubungan industrial terdapat dua asas (Shanto, 2017), yaitu:

1. Equality before the law yaitu bahwa setiap orang mempunyai kedudukan yang sama di mata hukum, bermaksud walaupun secara kedudukan pemberi

kerja lebih tinggi dari pekerja/penerima kerja tetapi secara hukum kedudukannya adalah sama.

2. Equality and equity yaitu hubungan industrial dapat tercipta bila dilandasi kesetaraan dan keadilan, kesetaraan disini berarti kedudukan yang setara antara pengusaha dan pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja dan keadilan dalam hal pengaturan dan pelaksanaan hak dan kewajibannya masing-masing pihak.

Dari penjelasan dua asas diatas bahwa semuanya sudah diatur tertuang pada PKB (Perjanjian Kerja Bersama) sebagai pedoman pelaksanaan tanggung jawab dan penerapan dari asas tersebut. Dalam perundingan PKB kedua belah pihak mempunyai bargaining power yang sama, dilaksanakan bila sudah ditandatangani dan keduanya harus tunduk terhadap isi PKB yang telah disepakati dan ditandatangani bersama. di lapangan bisa dilihat pelaksanaan isi PKB apakah sudah sesuai atau belum yang sering menimbulkan konflik dari ketidakadilan dari salah satunya. Terlihat dari bagaimana pelaksanaan komunikasinya yang efektif.

Sedangkan pekerja memiliki peran dan fungsi melaksanakan pekerja sesuai kewajiban, menjaga ketertiban dan keberlangsungan produksi dengan menyalurkan aspirasi secara demokrasi, mengembangkan keterampilan keahlian, dengan memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan. Sebagaimana hubungan industrial dilakukan dengan beberapa pelaksanaan sarana yaitu: serikat pekerja baik tingkat perusahaan maupun nasional, organisasi pengusaha, LKS Bipartit, LKS Tripartit, Perusahaan Perusahaan (PP), Perjanjian Kerja Bersama (PKB), Peraturan Perundang di bidang Ketenagakerjaan dan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI).

2.3 Konflik dalam Organisasi

Luthans (1981) menyatakan konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan, dan permusuhan. kenyataannya, dalam dunia bisnis komunikasi diperlukan untuk efisiensi usaha tentu tidak terlepas dari konflik yang menjadi hal biasa dalam organisasi manapun karena orang memiliki pendapat berbeda (Spaho, 2013). Banyak faktor yang menyebabkan karyawan menimbulkan konflik terbuka semisal disaat komunikasi yang tidak tepat pada waktu, tidak ada keterbukaan, dan penyampaian yang tidak pas. Konflik terjadi hampir setiap hari bila mampu memahami tmbulnya konflik akan bisa mengurangi hal tersebut dan bermanfaat untuk menggunakannya mencapai hasil terbaik.

Konflik adalah proses interaksi sosial dan situasi sosial, kepentingan dan kegiatan individu/ kelompok tampaknya menghadapi, memblokir dan menonaktifkan realisasi tujuan satu pihak (Jambrek&Penic, 2008). Seperti bagaimana seseorang sengaja mencegah pihak lain atas ketidaksukaan dengan mengakibatkan terhambat tujuan orang lain menimbulkan stres seperti dalam bekerja karena tidak bisa berbuat apa. Konflik organisasi terjadi, karena para aktor terlibat dalam kegiatan yang tidak kompatibel dan tidak terafiliasi yang memanfaatkan layanan atau produk. Jenis konflik organisasi bisa dilihat dari aspek sebagai berikut (Hener,2010):

1. Konflik vertikal, terjadi karena supervisor selalu memberi perintah kepada karyawan apa yang harus dilakukan dan mencoba untuk mengelola skala kecil, walaupun harus membiarkan karyawan melakukan pekerjaannya.

konflik ini ada dalam organisasi biasanya struktur organisasi memiliki tingkat formalitas yang tinggi.

2. Konflik horizontal, hal ini terjadi antar karyawan dalam departemen dan hierarki yang sama. Konflik ini bisa muncul dengan sendirinya karena kepentingan / ide yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan.

3. Konflik Staf lini, hal ini terjadi antara staf pendukung dan karyawan lini, dalam departemen atau organisasi.

4. Konflik peran, hal ini dapat berasal dari sesuatu yang tidak lengkap dari dirinya atau salah pemahaman tentang penugasan yang diberikan kepada karyawan pada saat tertentu, terjebak dalam ide dengan perintah.

Selain empat jenis konflik yang terurai diatas, Apho (2013) menjelaskan dua jenis konflik, yaitu pribadi dan organisasi. Penyebab pribadi berasal dari karakter personal ketika berinteraksi dengan orang lain, sedangkan penyebab konflik organisasi adalah konsekuensi dari karakteristik desain konsep dan sistem sebuah organisasi, sumber daya yang terbatas seperti kompensasi, pengambilan keputusan, dan pelanggaran yang terjadi. Beberapa aspek penyebab konflik organisasi adalah Petkovic dalam Sapho (2013):

1. Ketergantungan dalam aktifitas kerja. Disaat seorang pekerja tidak bisa melanjutkan pekerjaan lainnya ketika tugas belum diterima dari pekerja lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya dan alur tersebut baru bisa diterima ketika rantai tugas tersebut sudah datang, atau seseorang memengaruhi pekerjaan rekannya, maka dapat menimbulkan konflik.

2. Perbedaan serta ketidakcocokan tujuan tiap unit organisasi (spesialisasi seperti produksi, manufaktur, pembelian, keuangan, pemasaran, penjualan).
Bermanifestasi dalam perbedaan cara pekerjaan sehari-hari sebagai tujuan dan budaya, perbedaan tujuan operasi berpotensi munculnya konflik horizontal.
3. Berbagi sumber daya terbatas, terkait dengan pengaruh dan kekuasaan tiap departemen berusaha mendapatkan bagian lebih besar. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya sumber daya manusia tetapi juga teknologi, informasi, dan redistribusi karyawan. Karena ketidakcukupan sumber daya dapat menjadi dasar terjadi konflik.
4. Sistem kompensasi. Hal ini memiliki pengaruh langsung pada perilaku masyarakat, kepuasan atas perasaan adil dan setara, konflik timbul dapat dari tidak konsistennya pekerja di departmen yang berbeda dihargai dengan kriteria yang berbeda. Selain itu ada gaji yang menjadi penyebab perasaan tidak puas dan ingin menuntut tetapi kinerja yang monoton disebabkan sikap yang tidak objektif dengan mengukur dan melihat prestasi atau reward pekerja lain lebih dari mereka. kompensasi agar perbedaan bisa masuk akal dan dapat diterima.
5. Ketidakpastian organisasi. Hal ini menyebabkan karyawan bingung atas fungsi dan kontribusinya di perusahaan karena ketidakjelasan perusahaan atas wewenang yang diberikan. Formalisasi tingkat terbawah bisa memicu konflik terutama pada perusahaan kecil dan menengah dimana tidak ada spesialisasi kerja diantara manager.

Conflict is process of social interaction dan social situation where interests and activities of participants (individual or group) really or apparently confronting, blocking and disabling realization of their objectives (Spaho, k, 2011).

Oleh karena itu dari pengertian konflik diatas dapat disimpulkan karena konflik adalah suatu pertentangan dari kepentingan menjadi hal yang bersifat alamiah dan pasti selalu terjadi, tetapi konflik dapat dihindari. pengaturan konflik dengan efektif dapat memberikan dampak perubahan menjadi lebih baik. Selagi konflik dapat ditangani dengan secara dini, konflik tidak dapat merugikan diri sendiri maupun kelompok selama konflik ditangani dengan baik dan berdampak dengan beberapa hal yaitu mengarah kepada inovasi dan perubahan, memberi tenaga kepada orang yang bertindak, menyumbangkan perlindungan hak untuk hal-hal dalam organisasi. Masalah yang terjadi dalam organisasi myangkut dalam 2 hal, yaitu *miss communication* dan organisasi. menurut Kartono (2002) konflik dalam organisasi memiliki 3 kategori yakni faktor komunikasi, struktur organisasi dalam sistem birokrasi, dan faktor tingkah laku pribadi yang sulit dikontrol.

Ketika konflik diselesaikan dan stabilitas kembali, kekuasaan tidak lagi menjadi masalah (Mumby, 1993). Dalam menangani konflik dengan efektif harus mengetahui kemampuan personal maupun pihak yang sedang berkonflik.

Menggambarkan suatu situasi lingkungan berkonflik, ada empat elemen menjelaskan kondisi sebelum munculnya konflik, yaitu:

- Kondisi sebelum munculnya konflik, seperti kurangnya sumber daya, kebijakan yang salah, sistem reward dan punishment yang salah, ketidakjujuran manajerial terhadap bawahan, persepsi yang salah. Dengan perasaan iri dan merasa berbeda membuat orang tidak segan berbuat

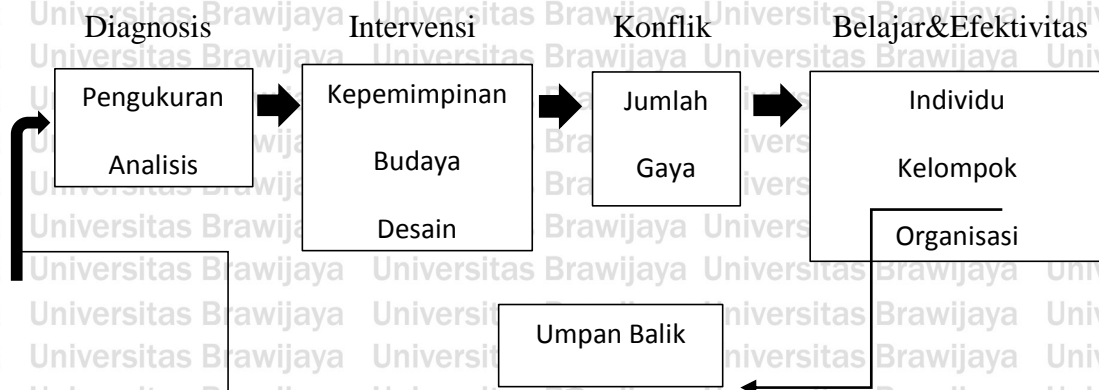
ekstrem seperti gosip yang adu domba, menjelekan perusahaan atau personal, dan melukai seseorang.

- Kondisii afektif personal dan kelompok, menimbulkan gejala setres, ketegangan kerja, keresahan atas ketidakpastian, permusuhan, dan cemas.
- Kondisi kognitif personal atau kelompok, meliputi keyakinan, kesadaran, pengetahuan tentang timbulnya konflik, bahwa ada pihak yang dapat membahayakan pihak lain bahkan membahayakan kepentingan.
- Perilaku konflik, kondiri perlawanan pasif ke arah agresi ke pihak lain

2.3.1 Manajemen Konflik dalam Organisasi

Dengan adanya pemanfaatan manajemen dalam konflik dapat menyelesaikan terjadinya masalah seperti antar personal, divisi, maupun horizontal dengan mengatur, mengontrol, dan mengoordinasi masalah diharapkan bisa menimbulkan dampak yang positif dan menciptakan inovasi, karena konflik memang seharusnya diselesaikan bukan dikurangi apalagi dihilangkan dan dibatasi durasinya (Spaho, 2013). Selama manusia melakukan komunikasi pendapat orang cenderung berbeda. Situasi yang membutuhkan ide baru untuk menyelesaikan konflik tersebut secara bersama. Juga Manajemen konflik menjadi perhatian khusus bagi para manajer perusahaan.

Terkadang konflik dapat bermanfaat karena membantu untuk membuat keputusan yang benar, meskipun menjadi hambatan besar bagi organisasinya (Spaho, 2013). Proses penyelesaian dalam manajemen konflik sesuai dengan pendekatan organisasi makro, proses manajemen konflik sesuai dengan pendekatan organisasi makro seperti gambar berikut (Rahim, 2002):



Gambar 1. Alur Skema Manajemen Konflik

Dari gambar diatas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Diagnosa, bisa disebut dengan pengenalan masalah, dengan mengetahui masalah yang terjadi kita bisa lebih mudah memetakan masalah dan menyeleksi berbagai penyelesaiannya. Setelah mengenali masalah yang ada selanjutnya lebih mudah untuk melakukan intervensi dengan tepat. Dalam mendiagnosa kita harus mengetahui seberapa jumlah konflik dan dikategorikan serta untuk menelusuri hubungan antar konflik afektif dengan substantif, dari sini diketahui strategi apa saja yang tepat digunakan manajer dengan karyawan.
- Intervensi, setelah mendiagnosa dengan tepat masalah yang terjadi selanjutnya, mengetahui jenis strsatgei yang diperlukan. Hal ini digunakan jika konflik afektif terlalu banyak dan sedikit substantif konflik, jenis intervensi yaitu dengan pendekatan proses dan struktural. Sebagaimana pendekatan proses diasumsikan mengubah intensitas konflik dan gaya penanganan, manajer mencoba untuk mencocokkan gaya penanganan konflik dengan berbeda. Berbeda dengan pendekatan struktural, pendekatan ini

berasumsi dalam peningkatan efektivitas organisasi dengan perubahan desain dalam organisasi, berusaha menyelesaikan konflik dengan merubah persepsi di berbagai tingkatan.

- Konflik, memiliki dua dimensi yaitu pertama terdiri dari perbedaan pendapat berkaitan dengan tugas dan lainnya. Dan juga dari emosi dalam diri seseorang yang mengarah pada konflik.
- Pembelajaran dan efektivitas, Salah satu tujuan utama pengelolaan konflik dalam organisasi kontemporer adalah pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan tentang organisasi, distribusi pengetahuan serta sebagai informasi yang disampaikan secara tidak langsung dan dipelihara dalam perangkat organisasi. Adanya proses untuk mentransfer apa yang dipelajari dari pekerja ke kelompoknya.

Dengan tahapan utama konflik organisasi. Karena itu, manajer harus memiliki strategi manajemen konflik yang tepat. Manajer harus memeriksa strategi komunikasi dan kemudian fokus untuk mengelola karyawannya. Setiap level manajerial harus memainkan tanggung jawab untuk mengatur proses komunikasi terbaik. Pendekatan ini membantu para manajer menangani konflik dan mempromosikan efektivitas organisasi. Dalam dunia bisnis zaman kini manajemen konflik memerlukan beberapa pendekatan dalam perubahan. Organisasi saat ini membutuhkan strategi berskala luas untuk mengurangi efek negatif dari konflik, dengan pemanfaatan dimensi konstruktif serta kontribusi pembelajaran dari keberhasilan organisasi lain.

2.3.1.1 Strategi Manajemen Konflik

Setelah menentukan penyebab dan dampak konflik diatas, penjelasan tentang strategi manajemen konflik diharapkan dapat memiliki sisi positif juga yang ditentukan untuk merangsang konflik. Selain itu, strategi harus diikuti oleh gaya manajemen konflik yang memadai. Manajer dapat mengikuti tiga strategi untuk menyelesaikan konflik Petkovic dalam Spaho (2013), yaitu:

- A. Strategi negosiasi. Ini adalah strategi paling umum untuk menyelesaikan konflik dan berhasil ketika kepentingan dari pihak yang berlawanan sebagian sama dan sebagian berbeda. Negosiasi adalah proses berbagai taktik dapat diterapkan.
- B. Strategi sebagai tujuan yang unggul. Salah satu cara terbaik untuk menyelesaikan situasi konflik adalah dengan menetapkan tujuan yang unggul. Inti dari strategi ini adalah untuk menentukan tujuan di atas tujuan individu kenyataannya bisa tujuan individu lain atau suatu organisasi yang bisa menyebabkan konflik.
- C. Strategi keterlibatan pihak ketiga. Jika strategi negosiasi tidak menunjukkan hasil, strategi ini bisa menjadi pilihan. manajemen dengan menyewa konsultan eksternal untuk menyelesaikan masalah. Konsultan dapat menjadi mediator, bertugas memberikan instruksi ke pihak yang berselisih tentang cara menyelesaikan masalah, atau juga arbiter, yang tugasnya untuk memberikan solusi.

Ketika pada kenyataannya di lapangan strategi tersebut belum atau tidak bisa dilakukan oleh manajerial tingkat pertama maka harus dilakukan manajerial tingkat

atas, tergantung pada tingkat masalah konflik tersebut. Seperti Thomas dan Kilmann (2007) menjelaskan lima strategi manajemen konflik, yaitu:

1. Berkompetisi

Hal ini diperlukan untuk kepentingan personal dilakukan diatas kepentingan pihak lain. Tindakan ini bisa dilakukan jika situasi memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat. Dengan hasil akhir win-win solution.

2. Menghindari konflik

Hal ini diperlukan jika salah satu pihak menginginkan penghindaran konflik verbal maupun non verbal. Tindakan ini dilakukan jika masing-masing pihak mencoba menenangkan suasana atau untuk waktu sementara.

3. Akomodasi

Ketika salah satu pihak mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan diri agar pihak lain dapat keuntungan dari kondisi yang sedang berkonflik. Tindakan self sacrificing behavior dengan sifat mengorbankan sesuatu demi pencapaian lain, mengutamakan kepentingan orang lain sebagai hubungan baik.

4. Kompromi

Hal ini diperlukan dari kedua belah pihak merasa bahwa hubungan baik lebih penting dibanding kepentingan personal. Pengorbanan kepentingan masing-masing pihak agar menghasilkan win-win solution dengan jalan tengah.

5. Berkolaborasi

Bekerjasama untuk menciptakan sesuatu maupun inovasi untuk menciptakan keputusan menang dari kedua belah pihak. Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi baik positif maupun negatif. Yang dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan adaptasi organisasi, biasanya konflik yang muncul

seringkali terjadi yang bersifat disfungsional dari adanya pimpinan yang terlalu berpuas diri, kurang peka terhadap perubahan sehingga dapat menurunkan produktivitas, menumbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam bekerja

Selain menggunakan strategi dalam manajemen konflik, menurut Fox dalam Spaho (2006) ada lima gaya manajemen konflik yang bisa dilakukan jajaran manajerial, yaitu:

- Mengintegrasikan. Gaya ini mengasumsikan keselarasan sikap, juga dengan identifikasi masalah dan solusi yang potensial. Gaya ini cocok untuk masalah kompleks, yang tidak dipahami dengan jelas. Dalam jangka panjang, gaya ini efektif. Namun, tidak sesuai untuk konflik yang muncul dari nilai yang berbeda. Terlepas dari sisi positif gaya ini, manajer harus tahu bahwa membutuhkan banyak waktu untuk gaya penggabungan ini.
- Mewajibkan. Gaya ini mengesampingkan perbedaan dan fokus pada kepentingan bersama. Keuntungannya adalah dorongan kerja sama, tetapi tidak menyelesaikan masalah ketika suatu masalah sedang meningkat
- Mendominasi. Gaya ini umum untuk orang yang lebih fokus pada pribadi, daripada pada kepentingan bersama. Dengan menggunakan gaya ini, manajer memaksa karyawan untuk taat. Gaya ini cocok ketika bekerja tidak populer harus diterapkan, ketika tenggat waktu ketat, serta dalam kasus masalah kecil. Tidak perlu banyak waktu untuk penerapan ini terkait dengan ketidaksetujuan dan resistensi karyawan.

- Penghindaran, suatu gaya yang pasif dengan menjauh dari masalah dan bersembunyi. Gaya yang cocok untuk masalah yang sepele yang tidak menghancurkan esensi masalah
- Berkompromi, gaya yang membutuhkan keseimbangan antara kepentingan pribadi dan umum dengan mengubah sikap dari pihak ke-3. negosiasi dan pemungutan suara, gaya ini dapat diterapkan jika ada keseimbangan kekuatan dan cepat hindari jika menghasilkan sesuatu yang negatif seperti produksi yang kurang, produk cacat.

Pada akhirnya, kriteria paling penting untuk manajemen konflik adalah dengan berbagai strategi dan juga gaya dengan berfokus pada tujuan. yaitu mengalahkan sisi yang berlawanan, atau menemukan solusi yang akan berguna untuk semua (Fox, 2006). Bagi manajerial, pilihan tergantung pada tujuannya, yaitu menunjukkan otoritas, menciptakan kompromi, atau dengan mengembangkan citra yang baik. Kenyataan di lapangan menunjukkan situasi yang realistis harus dikelola dengan kreatif. Bagaimanapun selebihnya untuk mengurangi konflik dalam organisasi untuk jangka waktu yang panjang perlu mendefinisikan konflik untuk memecahkan masalah sebelumnya, penyebab, dan cara yang tepat. Manajer melakukan perubahan struktural, memodifikasi tujuan, mendefinisikan antar hubungan dengan tanggung jawab. Kiss (2007) dalam Spaho (2013).

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini acuan berupa teori/ temuan melalui hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang diperlukan menjadi referensi peneliti dalam melakukan penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan jurnal dan skripsi dengan kasus yang relevan untuk dijadikan referensi penelitian ini.

Refrensi pertama yang diambil merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Hasan Muaziz (2013), dengan judul “efektivitas mediasi sebagai upaya penyelesaian perselisihan hubungan industrial”. Penelitian ini membahas mengenai Penyelesaian perselisihan hubungan industrial dapat dilakukan di Balai Pelayanan Penyelesaian Perselisihan Tenaga Kerja (BP3TK) Jawa Tengah, sebagai wadah mediasi. BP3TK sebagai wadah penyelesaian perselisihan dalam hubungan industrial, mengkaji bagaimana fungsi dan peran BP3TK dan efektivitas mediasi sebagai upaya penyelesaian perselisihan.

Data dan informasi didapatkan melalui tiga macam metode yakni observasi, wawancara, dan studi pustaka. Hasil penelitian yang dilakukan Muaziz ini menunjukkan bahwa peran mediasi dalam perselisihan industrial digunakan dengan cukup efektif. Hasil akhir utama dengan persetujuan bersama antara pihak yang berselisih dan BP3TK berfungsi sebagai tujuan menjaga keharmonisan kedua belah pihak dan kasus ini sebagai wadah menegahi dan menyerahkan kembali atas saran dan solusi yang diberikan. Rentang waktu tahun 2010-2013 sudah 70% persetujuan bersama dalam mediasi pihak yang berselisih.

Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti karena sama-sama meneliti perselisihan hubungan industrial dan mempunyai pihak mediator dari BP3TK, yang peneliti teliti dari DISNAKER dan berusaha menjabarkan manajemen konflik yang dilakukan secara bipartid dengan hasil akhir harmonisasi dalam hubungan industrial.

Gunarto (2011) dalam jurnalnya dengan judul “Dampak hubungan industrial yang bersifat kapitalistik terhadap harmonisasi hubungan industrial pengusaha dengan pekerja (studi kasus di PT. Fiscous South Pacifik kab.

Purwakarta). Menunjukkan bahwa dampak sifat kapitalistik yang merugikan kebebasan berserikat bagi pekerja dan memicu terjadinya aksi mogok kerja, meningkatnya perselisihan dalam hubungan industrial. Bagaimana *industrial peace* dapat tercipta dengan sesuai nilai luhur bangsa Indonesia dengan hubungan industrial yang berbasis kapitalistik. Serikat pekerja PPMI PT South Pacific menggunakan mogok kerja sebagai jalan terakhir apabila perundingan dan negosiasi dengan pengusaha mengalami jalan buntu, khususnya dalam proses pembuatan perjanjian kerja bersama (PKB) yang mengatur syarat-syarat kerja, pengupahan dan kesejahteraan pekerja. Berbagai macam tuntutan yang elatarbelakangi pekerja melakukan aksi mogok seperti erhadap pengusaha agar melaksanakan ketentuan-ketentuan hak-hak normatif pekerja, tuntutan hak-hak dasar (fundamental rights) kaum pekerja. Misalnya pemogokan-pemogokan yang berlatarbelakangi atau bertujuan untuk mendirikan serikat pekerja di perusahaan tempat mereka bekerja, dan alasan politik lainnya.

Penelitian ini menjelaskan tentang dampak pelaksanaan konsep kebebasan berserikat melalui serikat pekerja pada hubungan industrial terhadap kesejahteraan pekerja, pengaturan hubungan industrial yang tidak dapat mewujudkan harmonisasi antar keduanya. Hal ini menjelaskan konsep hubungan industrial yang “kapitalistik” dalam arti lain adalah pemerintah yang lebih berpihak kepada pengusaha yang seharusnya tidak boleh ikut campur dalam hubungan industrial yang nantinya berdampak pada mogok kerja karena ketidakadilan dan tidak nyaman dalam bekerja, banyaknya perselisihan dan *gap* antara pengusaha dengan serikat pekerja karena aturan tidak berjalan dengan semestinya.

2.5 Kerangka Pemikiran

Komunikasi Organisasi

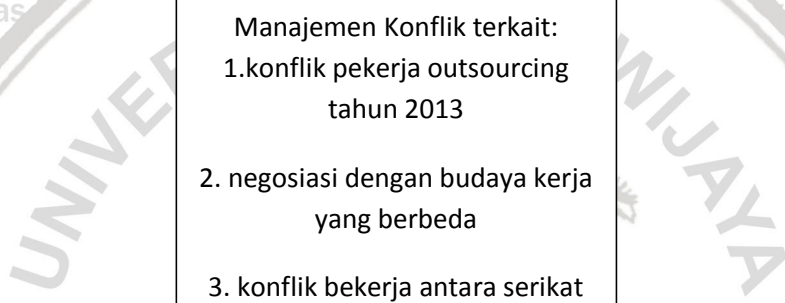


Analisis Teori Kritis Organisasi
Deetz dan Mumby



Manajemen Konflik terkait:
1. konflik pekerja outsourcing
tahun 2013
2. negosiasi dengan budaya kerja
yang berbeda
3. konflik bekerja antara serikat
pekerja dengan manajemen

dalam Hubungan
IndustrialBipartid



BAB III

Metodologi Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Untuk mengetahui manajemen konflik yang terjadi dalam hubungan industrial bipartid antara serikat pekerja dengan pengusaha/ perusahaan peneliti memilih jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif (*qualitative research*) dalam penelitian dunia sosial adalah salah satu pendekatan utama yang pada dasarnya yaitu sebuah label atau nama yang bersifat umum dan sebagai sebuah rumpun besar metodologi penelitian (Bungin, 2010, hal.19). pandangan Kriyantono (2006) Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan menjelaskan suatu fenomena dengan sedalam-dalamnya. Melalui jenis penelitian kualitatif ini, peneliti dapat memperoleh hasil analisis suatu fenomena bahwa dalam perusahaan pasti terjadi adanya konflik antara serikat pekerja dengan manajerial yang diakibatkan dengan miss communication, tidak fokus, pelanggaran kerja, sifat berbohong, tidak disiplin dan terjadinya mogok kerja atau aksi. dengan menjelaskan manajemen konflik yang dilakukan antara serikat pekerja yang diwakili pekerja dengan perusahaan atau pengusaha.

Paradigma kritis merupakan paradigma yang digunakan dalam penelitian ini, merujuk kepada melihat fenomena yang terjadi di dalam hubungan industrial dengan pendekatan ranah sosial yaitu Ilmu Komunikasi. Teori kritis merupakan salah satu aliran ilmu sosial yang berbasis pada ide karl marx dan engels (Denzim, 2000. hal.279-280), jadi paradigma kritis menghendaki adanya subjektifitas keberpihkan pada nilai pihak tertentu yang biasanya kepada kaum lemah sebenarnya hal ini menjadi naluri manusia. Menurut LittleJohn dan Foss (2005)

dalam bukunya yang berjudul *Theory of human Communication* bahwa paradigma kritis mempunyai tiga tradisi yaitu: pertama, mencoba memahami sistem yang sudah dianggap benar, struktur kekuatan, dan keyakinan atau ideologi yang mendominasi masyarakat, yang mana minat disajikan oleh struktur kekuatan tertentu. Kedua, para ahli teori kritis pada umumnya tertarik dengan membedah kondisi sosial yang menindas dengan kekuatan untuk melakukan perubahan untuk masyarakat yang lebih bebas dan berkecukupan. Pendekatan Kritis dilakukan untuk memahami penindasan dan menolak serta merubah fenomena yang terjadi dengan keberpihakan agar suatu fenomena yang bermasalah ini bisa menemui titik temu, yang bisa disebut membuka benang kusut atau meluruskan GAP atau sekat yang terjadi. Ketiga, menciptakan kesadaran untuk menghubungkan teori dengan fakta di lapangan dengan tindakan.

Memandang suatu fenomena dalam paradigma kritis, lebih kepada alat untuk mengubah pola dan tindakan dalam masyarakat berdasarkan fakta lapangan yang didukung dengan analisis data dengan tambahan argumen pandangan pribadi peneliti. Menurut Pambayun (2013:24-25) bahwa paradigma kritis bersifat realisme historis, dengan maksud bahwa realitas yang diasumsikan sebagai sesuatu yang tidak sebenarnya, alamiah dan tetap. Artinya bahwa realitas terbentuk dari fenomena yang terjadi atas seiring berjalanya waktu dengan berbagai faktor yang mempengaruhi, seperti ekonomi, politik, gender, budaya, yang telah lama terbentuk akhirnya menjadi struktur yang menjadi sesuatu yang dianggap nyata.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian dengan membatasi pembahasan masalah agar terhindar dari data dalam bidang yang sangat luas. Sehingga peneliti dapat membuat keputusan

yang tepat mengenai data mana dikumpulkan yang diperlukan dan yang tidak diperlukan (Moleong, 2011, h.94). Berdasarkan latar belakang yang telah paparkan diatas, maka peneliti memiliki fokus dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Menggambarkan manajemen konflik yang terjadi dari aksi pekerja outsourcing pada tahun 2013 dengan pendekatan kritis pada hubungan industrial antara pekerja melalui serikat pekerja dengan manajemen PT.Sumu Rubber Indonesia.
- b. Konflik bekerja yang terjadi antara serikat pekerja dengan pengusaha
- c. Konflik budaya kerja antara budaya kerja Jepang dengan budaya lokal Indonesia

3.3 Lokasi Penelitian



Gambar 2: Peta Lokasi PT. Sumi Rubber Indonesia

Lokasi penelitian sebagai tahap terpenting dalam melakukan penelitian kualitatif, dengan dilaksanakannya penelitian di lokasi tersebut maka data primer yang didapatkan akan sesuai dengan tujuan. Lokasi penelitian yang dipilih penulis

adalah perusahaan industri karet yang bergerak di bidang produksi ban, seperti ban truk, sepeda, mobil, dan motor yang dibawah oleh PT. Sumi Rubber Indonesia dengan merk dagang Dunlop yang terletak di kompels Kawasan industri, Cikampek. Awal Penelitian iini dilaksanakan dari tanggal 6 Maret 2019 dengan HRD disambung dengan wawancara serikat pada tanggal 11 Maret dengan serikat dan berakhir pada 5 Agustus 2019.

3.4 Teknik Pemilihan Informan

Dalam menentukan partisipan atau informan dalam penelitian, peneliti memiliki kriteria dasar yang terdiri dari: informan penelitian seseorang yang penting dalam organisasi, memiliki keterkaitan dengan yang mau diteliti karena peneliti memilih informan yang memahami dan terlibat dalam alur hubungan industrial bipartid ini. Memiliki pemahaman dari karakteristik (makna dan sifat) objek penelitian, bersedia untuk wawancara juga disertai dengan merekam suara, mencatat hal yang penting dan bersedia untuk mempublikasikan data wawancaranya. Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti memilih informan yang sesuai dengan kriteria seperti:

- a. Bapak Deni sebagai ketua serikat pekerja yang masih menjabat di tahun 2019 dan karyawan perusahaan.
- b. Bapak Ferri sebagai mantan ketua serikat pekerja selama tiga periode, sekaligus karyawan dalam perusahaan
- c. Bapak Audi sebagai perwakilan manajemen dari karyawan HRD

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) menjelaskan teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari

penelitian adalah mendapatkan data. Pada hakikatnya data dikumpulkan agar dalam penelitian lebih mudah untuk mengkategorikan hasil di lapangan, adapun cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang peneliti peroleh adalah:

1. Observasi

Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2013:145) mengemukakan bahwa, *observasi* merupakan suatu proses yang kompleks tersusun dari berbagai proses. Diantaranya adalah proses pengamatan dan ingatan. Penelitian melalui observasi partisipan dan refleksif terhubung antara fenomena yang diteliti dengan peneliti dengan dirangkum melalui catatan lapangan (*Fieldnote*) pada persoalan konflik yang terjadi dari aksi pekerja outsourcing pada tahun 2013 dengan pendekatan kritis pada hubungan industrial antara pekerja melalui serikat pekerja dengan manajemen PT.Sumu Rubber Indonesia, Konflik bekerja yang terjadi antara serikat pekerja dengan pengusaha, dan Konflik budaya kerja antara budaya kerja Jepang dengan budaya lokal Indonesia. Karena selain masih jarang sarjana komunikasi yang membahas tentang hubungan industrial, penulis melakukan penelitian bulan Mei berlokasi di Cikampek dan konflik terjadi di dalam perusahaan, dengan data tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran ranah komunikasi dalam hubungan industrial bipartid.

Peneliti melakukan observasi pada konflik hubungan industrial yang terjadi antara manajemen dengan serikat pekerja yang berfokus pada konflik mengenai pekerja outsourcing yang menuntut pengangkatan status menjadi pekerja tetap, dari aksi tersebut terkadang oleh perusahaan sengaja Undang-Undang “diabu-abukan”, dengan berdemo di depan kantor selama tiga hari yang setelahnya direspon oleh manajemen (presiden direktur) dengan bernegosiasi antara perwakilan serikat

pekerja dengan manajemen juga dihadiri oleh atasan yang seorang berkewarganegaraan Jepang, proses negosiasi dengan perbedaan budaya juga menjadi halangan dalam mengerti maksud pekerja. Sebagaimana Analisis langsung dari penulis mengenai data yang sudah di dapatkan di lapangan hal ini dilakukan karena perusahaan yang peneliti teliti tidak semua orang bisa lakukan penelitian langsung di perusahaan karena penulis memiliki akses khusus orang dalam karyawan perusahaan yang langsung pada manajemen.

2. Wawancara mendalam (Depth Interview)

Wawancara mendalam merupakan sebuah proses penggalian informasi secara mendalam, transparan, dan bebas dengan fokus untuk diarahkan yang ingin diangkat peneliti. Dengan metode yang dilakukan terlebih telah disiapkan dahulu seperti daftar pertanyaan wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya (Moleong, 2005, h.186). Wawancara mendalam telah diajukan kepada informan utama yang telah dipilih dan diseleksi menjadi informan utama, menjadikan hal utama peneliti merujuk pada performa komunikasi Deetz dan Mumby. Menurut Taylor dan Bogdan dalam Agusta (2003) wawancara mendalam digunakan untuk memahami pandangan subjek penelitian yang dituangkan dalam bahasanya sendiri.

Pada hal mencari data yang langsung dilakukan oleh informan yaitu bapak Ferri.

Dalam wawancara mendalam periset seharusnya mengusahakan mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi dan kondisi sehingga memungkinkan mendapatkan data yang lebih lengkap (Kriyantono, 2012, h. 101-102).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah teknik yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang juga mendukung dari analisis dan interpretasi data (Kriyantono,

2006, h.120). dokumentasi berupa data yang tersedia seperti buku pedoman (PKB), foto tata cara disiplin kerja, buku Undang-Undang ketenagakerjaan, dan lain-lain. Data yang digunakan sebagai pelengkap informasi yang tidak bisa didapat melalui wawancara. Dokumentasi sebagai pelengkap mempunyai kelebihan seperti peneliti mendapatkan bahasa dan teks yang tersusun dari informan dan bisa diakses kapan saja setelah menyimpannya.

3.6 Teknik analisis Data

Dalam tahap teknik menganalisis data, proses analisis manajemen konflik dengan pendekatan kritis. Dengan mencari dan menyusun data secara sistematis, analisis data dalam penelitian jenis apapun yang terutama adalah adanya cara berpikir (Spardley, 2007). Yang digunakan selama berada di lapangan, peneliti menggunakan analisis model Miles dan Huberman. Dalam teknik analisis data terdapat komponen-komponen data dari interaktif, yang mana aktifitas dalam data kualitatif berlangsung terus-menerus sampai data tidak bisa dicari lagi secara interaktif, sehingga data yang diperoleh sudah jenuh (Miles dan Huberman, 1984).

1. Reduksi Data

Mereduksi dengan kata lain adalah merangkum sebuah data, memilih data yang diperlukan, pokok, penting, dan sesuai dengan pola tema. Dengan demikian, setelah mereduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, mereduksi pada dasarnya memilih data yang sesuai yang selanjutnya dirangkum seperti membuat catatan secara objektif untuk menarik kesimpulan dengan pola yang kita butuhkan, selanjutnya setelah diuraikan data dilakukan catatan reflektif.

2. penyajian Data

setelah data direduksi dan peneliti terlibat dalam kegiatan merangkum sebelumnya, selanjutnya tahap menyajikan data yang merupakan format yang menyajikan informasi secara tematik. Penyajian data berfungsi untuk mengelompokkan satu data dengan data lainnya dijadikan satu kesatuan sehingga mendapatkan proses analisis, didalamnya peneliti juga memberikan adanya gambar untuk membantu proses pembentukan analisis dalam penyajian data.

3. Penarikan kesimpulan dan Verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis kualitatif Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan serta verifikasi. Dalam tahap ini penulis harus memperjelas, mengkonfirmasi, dan revisi dari data untuk mendapatkan kesimpulan final mengenai realitas yang diteliti. Kesimpulan yang awal masih bisa dirubah dan sementara bisa didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat kembali mengumpulkan data kembali di lapangan, maka menjadi kesimpulan yang kredibel.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Selanjutnya dalam tahapan ini yang menjadi tahap memverifikasi semua data yang telah terkumpul untuk memperoleh keabsahan data melalui uji reabilitas dan validitas. Keabsahan data pada penelitian ini menghasilkan *goodness criteria* yang menurut Denzin dan Lincoln (Dalam Bryman, 2012 h.390) keabsahan data mengacu pada *trustworthiness* dan *authenticity*. Sebagaimana *trustworthiness* terdiri dari empat kriteria, yaitu:

1. Kredibilitas/ *kredibility*, yang mana temuan hasil penelitian dapat diterima oleh objek yang akan diteliti. Hal ini memperlihatkan pemahaman peneliti pada masalah yang diteliti. Sumber data dari informan berupa persetujuan penelitian dari manajemen maupun serikat pekerja PT. Sumi Rubber

Indonesia. Data yang diperoleh dari data wawancara dan dirangkum dalam fieldnote untuk memperoleh tanggapan dari informan.

2. Validitas Eksternal/ transferability, hasil penelitian dapat diterapkan dalam konteks lain dengan metode yang berbeda pula.
3. Reliabilitas/dependability, bisa disebut dengan keterbukaan terhadap keseluruhan tahap sehingga hasil penelitian dapat dinilai oleh orang lain. Bisa terdiri dari pihak-pihak yang terlibat dengan penelitian ini. Biasanya dapat berperan adalah pembimbing skripsi/ penelitian. Maupun informan mantan ketua serikat pekerja, ketua serikat pekerja saat ini, dan perwakilan manajemen dari HRD.
4. Objektivitas/ confirmability, penelitian ini peneliti berusaha meminimalkan pendapat pribadi dalam penyajian data yang akan dilakukan peneliti adalah mendiskusikan hasil data temuan lapangan ataupun refrensi literatur kepada dosen pembimbing yang terhubung dari sumber data.

Sementara Authenticity terdiri dari:

1. Fairness, melakukan penelitian dari kalangan profesional secara jujur. Selain mendapat sumber utama dari orang yang penting dan sesuai, peneliti juga mendapatkan dari dokumen data pedoman kerja. Fairness dilakukan peneliti dengan mewawancarai untuk mengetahui dan memahami hubungan industrial yang terjadi dalam PT.Sumu Rubber Indonesia.
2. Ontological, memepersoalkan apakah penelitian ini bermanfaat untuk masyarakat dapat memahami lingkungan sosialnya.

3. **Educative authenticity**, mempersoalkan kegunaan penelitian bagi perusahaan dan serikat pekerja agar dapat menjadi referensi memahami manajemen konflik khususnya dalam bidang komunikasi.
4. **Tactical authenticity**, mempersoalkan apakah penelitian ini telah mengarahkan dan menambah pengetahuan anggota untuk mengambil langkah yang perlu dari keterlibatan konflik dalam menangannya.

3.8 Etika Penelitian

Etika penelitian merupakan aturan yang dipegang oleh peneliti dalam melakukan penelitian (Yusuf, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aturan sebagai berikut:

1. Penulisan hasil penelitian murni diperoleh dari penggalian data dengan hasil wawancara yang akan dilakukan.
2. Kerahasiaan untuk menjelaskan masalah yang diketahui informan dalam penelitian yang mencakup rahasia informasi, sehingga data tertentu yang telah dipilah dan disajikan dalam penelitian
3. Lembar izin penelitian dan lembar persetujuan dengan isi tujuan penelitian dan persetujuan informan, hal ini penting dilakukan agar informan dapat memahami maksud dari wawancara yang akan dilakukan dan tidak ada unsur pemaksaan dan keterpaksaan dari segi waktu, tempat, dan jawaban yang diberikan saat melakukan wawancara.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum subjek penelitian

Sebelumnya, di latar belakang penulis telah memaparkan sebagian mengenai komunikasi organisasi terutama tentang iklim dan konflik komunikasi organisasi, bahwa setiap organisasi memiliki iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya dan konflik tertentu yang mewarnai kehidupan organisasi. Kesimpulan penulis bahwa baik dari faktor internal maupun eksternal organisasi, keduanya saling membutuhkan komunikasi yang efektif terjalin di organisasi tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif (Kriyantono, 2006 : 192) yang dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan peneliti di lapangan.

Pada bagian ini, penulis akan memaparkan tentang hasil data yang diperoleh penulis selama melakukan pengumpulan data melalui wawancara di lapangan dan dilanjutkan dengan pembahasan. Data disajikan berdasarkan kepemilikan pengalaman informan. Penulis akan memaparkan data informan pertama Pak Audi seorang karyawan manajerial HRD PT. Sumi Rubber Indonesia yang sudah bekerja selama 20 tahun di PT.Sumu Rubber Indonesia tentu mempunyai informasi pengalaman bekerja disini tentang iklim dalam bekerja pada budaya jepang serta konflik internal maupun eksternal yang pernah ada, bagian kedua kepada ketua SPSI yaitu Deni yang sudah menjabat selama lima tahun, dan ketiga penulis akan menjelaskan data dari Pak Ferri Nuzarli sebagai karyawan dan mantan ketua SPSI 3 periode PT.Sumu Rubber Indonesia.

4.1.1 Profil Organisasi

PT. Sumi Rubber Indonesia berdiri tahun 1996, perusahaan mengawali produksi mulai pada Januari 1998 dengan memiliki karyawan awal sebanyak 1000 orang untuk produksi ban dan bola golf, saat ini memasuki tahun ke-23 tahun

PT. Sumi Rubber Indonesia memiliki karyawan 3.500 orang yang tentunya semua adalah karyawan tetap, untuk pembagian tugas kerja dibuatlah struktur organisasi perusahaan dari tingkat terbawah sampai teratas, untuk pekerja yang masuk ke dalam jabatan Operator, Leader, Foreman, Supervisor termasuk pada sebutan karyawan dan untuk sebutan jajaran manajerial ada jabatan Asisten Manager, Manager, Deputy General Manager, General Manager, Direktur, dan Presiden Direktur. Semua posisi jabatan ini suatu saat bisa berubah yang ditentukan dari prestasi dan hasil kerja. Perusahaan ini memiliki 16 departemen meliputi Warehouse 1, Warehouse 2, Warehouse 3, Produksi 1, Produksi 2, Produksi 3, Produksi 4, Accounting, Safety and Environment, General Affairs, MIS, Engineering, Quality Control, HRD, Purchasing, dan Quality Assurance.

PT. Sumi Rubber Indonesia adalah sebuah perusahaan jepang yang bergerak dalam industri karet (kimia) lebih tepatnya produksi ban, mulai dari tipe ban untuk TB double bit/ ban truck, ban motor (motor kecil dan besar/ super bike), LT single bit, mobil pribadi, LT double bit diesel dan sentire dan juga bola golf dengan nama brand Xrison, Untuk produksi ban dan gudang berlokasi di Kompleks Industri kawasan industri Indotaisei blok H, Sektor 1A Cikampek 41373, serta untuk kantor pemasaran dan jajaran direksi berada di Jalan Letjen M.T. Haryono Kav.8 Jakarta, Kode pos: 13330. Selama perusahaan berjalan selama 24 tahun ini status perusahaannya masuk ke dalam PMA atau Joint Venture dengan IndoMobil Group

yang masing-masing memegang saham 45% untuk Indo Mobil dan 55% untuk Sumitomo Rubber Industries Ltd.

Selain itu perusahaan juga memiliki gudang dan distribusi dengan membeli lahan untuk gudang pemasaran, perusahaan melebarkan sayap dari geliat bisnis

Perusahaan yang sudah bersertifikasi internasional dan mendapatkan top Brand pada tahun 2017 ini dari menjaring stakeholder melalui pemasaran ritel dengan membuat training center untuk stakeholder berupa Dunlop Academy dengan tujuan

para distributor maupun karyawan mengetahui tentang produk dunlop,

meningkatkan kemampuan personil, memberikan gambaran pengetahuan ban, dan

pelayanan pelanggan secara gamblang. Training center berbentuk bangunan

tersendiri di lingkungan perusahaan karena perusahaan telah memiliki distributor

yang tersebar di 30 kota besar di Indonesia, saat ini distributor terbanyak dari

Sumatera Barat.

pekerja/satpam di perusahaan bersifat kontrak maka dari itu harus

melakukan perpanjangan kontrak setiap setahun sekali. Karena mengadopsi budaya

jepang sistem kerja yang diterapkan perusahaan adalah TURJAWALI satpam yaitu

pengaturan yang berarti penegakan peraturan dan tata tertib perusahaan, penjagaan

luar-dalam, dan pengawalan juga patroli. Sebagai penjaga pintu gerbang pertama

dari mobilisasi kepentingan keluar-masuk kendaraan, pekerja, klien, distributor,

security bertanggung jawab atas segala keamanan di dalam maupun luar pabrik.

Jabatan seperti satpam yang beberapa masih masuk ke dalam organisasi formal

yaitu jajaran atas seperti ketua, hanya sebagian yang kontrak bekerjasama dengan

yayasan penyedia jasa keamanan. security juga Pernah bertugas membantu atas

konflik demo dengan pekerja maupun warga lingkungan sekitar pabrik yang memprotes limbah, tetapi masalah limbah ini sudah selesai.

Meskipun saat ini PT. Sumi Rubber Indonesia mempunyai 3500 karyawan tetap dan bisa melaksanakan hak dan kewajibannya sebagai karyawan, saat ini juga ada beberapa karyawan kontrak yaitu termasuk satpam, maintenance, sopir, cleaning service, dan bagian kantin. Para karyawan bekerja selama 350 hari dalam satu tahun yang jika dirinci dalam seminggu pekerjaan sebanyak 40 jam yang dalam undang-undang kerja efektif kantor dan produksi selama 5 hari seminggu hal tersebut dilakukan agar efektifitas kerja tidak mengganggu kesehatan dan waktu untuk keluarga para pekerja. Dari semua komponen kerja masing-masing divisi mempunyai jam kerja yang berbeda, Jam produksi pekerja dalam satu hari dibagi dalam tiga shift dikarenakan banyaknya pekerja di pabrik yang sesuai dengan undang-undang jam kerja karyawan PT. Sumi Rubber Indonesia dibagi menjadi empat grup dan terdiri dari tiga shift, Shift pertama jam kerja dari 08.00-16.00, untuk shift kedua jam 16.00-00.00, dan shift ketiga jam 00.00-08.00. pengaturan shift kerja dari empat grup ini dipastikan sudah dibagi secara proposional dalam lima hari kerja, karena diluar itu masuk kedalam hitungan lembur kerja kalau tidak dihitung dalam lembur peraturan jam kerja perusahaan termasuk menyimpang dari undang-undang.

Semua tidak terlepas dari usaha tuntutan karyawan outsourcing yang pada tahun 2013 melakukan aksi mogok kerja selama tiga hari untuk menuntut perusahaan agar diangkat menjadi karyawan tetap karena sebenarnya diposisi tersebut karyawan kontrak tidak sepenuhnya salah untuk ditolak karena hak mereka sudah tercantum dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2013

pasal 63 tentang Hubungan Kerja karena jika perjanjian kerja waktu tidak tertentu dibuat secara lisan, maka pengusaha wajib membuat surat pengangkatan bagi pekerja/buruh yang bersangkutan. Karyawan outsourcing merasa dirugikan oleh tidak adanya peraturan yang jelas mengenai standar gaji yang seharusnya diterima, kenaikan jabatan, dan kompensasi lain yang mungkin ia dapatkan jika statusnya adalah karyawan tetap. Menurut narasumber penulis oleh bapak Ferri sebagai mantan ketua serikat PT. Summi Rubber Indonesia menjelaskan pengangkatan 1500 pekerja/buruh dikarenakan berbenturan dengan peraturan kementerian ketenagakerjaan No.100 tahun 2004.

4.1.2 Perjanjian kerja hubungan industrial

Untuk mempermudah suara pekerja di perusahaan dan menjamin keberlanjutan kehidupan pekerja di PT. Sumi Rubber Indonesia perlu wadah yaitu melalui organisasi serikat pekerja/gabungan organisasi serikat pekerja yang sudah terdaftar pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan perusahaan/pengusaha, dibuatlah secara bersama kesepakatan perjanjian tertulis yang didasari pada Undang-undang yang berlaku yaitu PKB. Pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) bertujuan Untuk mengetahui hak dan kewajiban secara pasti dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan ketenangan kerja maka perlu adanya suatu pedoman/aturan dalam pelaksanaan hubungan kerja, Selain itu PKB bekerja sebagai pengikat antara kedua belah pihak untuk mengurangi adanya konflik internal maupun eksternal. Walaupun ketenagakerjaan diatur dalam undang-undang dan peraturan pemerintah setiap pengusaha diusahakan perlu mempunyai perjanjian kerjasama industrial berbentuk PKB secara bipartid bertujuan untuk menjamin hak personal pengusaha dengan pekerja.

PKB ini dibentuk bersama antara pekerja melalui serikat pekerja dengan pengusaha yang dipastikan seluruh pekerja mendapatkan PKB ini untuk dipatuhi sebagai pedoman berserikat maupun menjalankan hak-haknya. PKB biasanya diperbaharui 2 tahun sekali, bisa ditunda dan diperpanjang selama 1 tahun dikarenakan kondisi yang lagi sibuk, ada permasalahan yang masih terjadi (kondisi keuangan perusahaan sedang jelek, produk banyak rejeck, produksi turun). Sebagaimana fungsi serikat untuk Membela, melindungi, dan mensejahterakan anggota. Untuk menjaga suasana kondusif kerja ada beberapa Sarana hubungan industrial, disebutkan ada delapan macam yaitu:

1. PKB (Perjanjian Kerja Bersama) berfungsi sebagai sarana hubungan industrial yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak dapat dipertanggung jawabkan.
2. PP(peraturan perusahaan), peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang wajib membuat peraturan perusahaan yang mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau Pejabat yang ditunjuk.
3. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial, diawali dengan kedua belah pihak secara bipartid, jika perundingan masih dead lock dilanjut pada tahap mediasi/ konsolidasi, jika perundingan masih GAP berakhir di pengadilan hubungan industrial
4. Serikat pekerja, adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna

memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

5. lembaga kerjasama bipartit (forum internal tentang perkembangan perusahaan) adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh yang sudah tercatat instansi yang bertanggung jawab. Setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja/buruh atau lebih wajib membentuk lembaga kerja sama bipartit.
6. Organisasi pengusaha, para pengusaha juga mempunyai hak dan kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi/asosiasi pengusaha. Asosiasi pengusaha sebagai organisasi atau perhimpunan wakil pimpinan perusahaan sebagai mitra kerja serikat pekerja dan Pemerintah dalam penanganan masalah-masalah ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Asosiasi pengusaha dapat dibentuk menurut sektor industri atau jenis usaha, mulai dari tingkat lokal sampai ke tingkat kabupaten, propinsi hingga tingkat pusat atau tingkat nasional.
7. Lembaga kerjasama tripartit, komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur organisasi pengusaha, serikat pekerja/serikat buruh dan pemerintah
8. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, Peraturan selama bekerja mencakup ketentuan jam kerja dan istirahat, pengupahan, perlindungan, penyelesaian perselisihan industrial dan lain-lain.

Karyawan bekerja menaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan setiap hasil kerja pasti mendapatkan imbalan yang bisa berupa gaji, bonus, promosi jabatan, ataupun pemberian reward prestasi kerja, karena atas imbalan inilah yang membuat pekerja semangat bekerja untuk menompang kebutuhan hidup untuk personal maupun keluarganya. Adanya pencapaian kerja yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk apresiasi penghargaan atas kinerja yang diberikan selama bekerja, hal ini diberikan di setiap jenjangnya. Setiap karyawan mudah untuk mendapatkan reward terbuka lebar untuk mengisi jabatan tingkat tertingginya walaupun perusahaan Jepang yang sebagian orang menganggap perusahaan Jepang sulit untuk naik jabatan karena senioritas. Nilai yang didapat dari grade terendah yaitu C, B, B+, dan A tiap nilai memiliki poin perkalian untuk bonus yang berbeda semakin baik bekerja nilai yang didapat akan tinggi pula dengan diikuti bonus dan upah yang didapat juga dari tiap jenjang karir.

Dari informan Bapak Audi menjabarkan pada tanggal 6 Maret 2019, Hal itu juga berlaku ketika ada keluhan karena masalah dari bagian produksi dan ada masukan kepada atasan untuk ditingkatkan speed putaran roda, setelah ditanggapi oleh atasan langsung uji coba trial and error, setelah uji coba berhasil naik ke improvement dari atasan.

Dari contoh adanya pemecahan masalah dari pekerja tentu membuahkan hasil atas prestasi pekerja tidak hanya sekadar diberi apresiasi jabat tangan atau tepuk tangan tetapi juga harus diberi apresiasi reward untuk menambah poin penilaian. Perusahaan melakukan kenaikan gaji upah minimum dan tunjangan tiap tahun dari hasil rapat bersama serikat (SPSI) dengan panduan yang tertulis dalam PKB dan juga undang-undang pengupahan daerah dengan patokan kenaikan produksi pencapaian perusahaan dan individu, memberikan bonus untuk para karyawan. Tentu treat dari perusahaan terhadap pekerja agar nyaman, aman, dan

loyal dalam bekerja yang pada awal masuk diberikan *training class room* dan praktek *on the job*. Karyawan juga diberikan motivasi kerja saat titik jenuh dalam bekerja, dan perusahaan membuat acara seperti family day untuk pekerja.

Dalam membuat perjanjian dalam hubungan industrial dibuatlah PKB (Perjanjian Kerja Bersama) sebagai acuan aturan antara pekerja dan pengusaha.

Dibuat atas kepentingan bersama karena banyaknya keinginan dari anggota dengan harapan peningkatan kesejahteraan. Persetujuan kedua belah pihak antara pekerja dan perusahaan. Tujuan dibuatnya bersumber dan merujuk pada buku pedoman

PKB (Perjanjian Kerja Bersama) PT.Sumu Rubber Indonesia secara tertulis untuk:

1. Menjelaskan dan mengatur hak dan kewajiban antara Pengusaha dan Pekerja/Serikat Pekerja.
2. Menetapkan, mengatur dan melaksanakan syarat-syarat kerja.
3. Mempererat dan meningkatkan kerjasama yang serasi, selaras dan seimbang antara Pengusaha dengan Pekerja/Serikat Pekerja.
4. Memajukan, meningkatkan serta membina kecakapan dan ketrampilan kerja bagi Serikat Pekerja dan seluruh Pekerja supaya potensi dan daya kreasinya dapat berkembang guna meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan bersama.
5. Mengatur penyelesaian yang adil dalam hal perbedaan-perbedaan pendapat antara Pengusaha dan Pekerja/Serikat Pekerja.

PKB berlaku sampai periode 3 tahun dan itu akan direvisi tiap 3 tahun sekali menyesuaikan dengan kondisi, adanya perpanjangan waktu untuk dirubah selama setahun. Alasan belum dirubah karena isi PKB masih relevan, belum terdesak untuk dirubah dan belum ada hal yang dirubah. berharap dalam negosiasi bisa tercapai

apa yang tertuang dalam PKB dan tidak tercapai jika melewati batas normatif.

Dalam normatif disebutkan secara hukum bahwa perusahaan sudah memberikan sesuai dengan undang-undang yang ditetapkan pemerintah, tetapi pekerja ingin lebih dari itu karena itu yang sering dinego. Secara legalitas PKB sudah efektif mewakili anggota untuk mengawasi dan menjalankan prosedur yang harus disepakati. jika terjadi pelanggaran untuk mengetahui ada yang bermasalah atau tidak sesuai dengan rule dikonversi dengan PKB. Misal ada karyawan yang tidak masuk kerja selama 3 hari karena satu dan lain hal, lalu dikonversi kedalam PKB jika tidak sesuai maka dipastikan karyawan melanggar. Terkadang keinginan yang sudah ada di PKB yang belum terlaksana atau yang diluar PKB menyebabkan pekerja melakukan demo seperti menuntut gaji, bonus, jabatan, dan lainnya.

1.1.3 Hubungan Kuasa

Pengusaha dan serikat pekerja yang mewakilkan pekerja masing-masing mempunyai kepentingan bersama atas keberhasilan perusahaan, upaya yang optimal atas tugas sehari-hari sebagai syarat kerja. Derry et al (1998) membagi tiga pendekatan dalam studi hubungan industrial yaitu keseragaman, keberagaman, dan radikal. Diambil dari sisi keberagaman, mempunyai perspektif teoritis yang mempunyai dua sasumsi yang mendasar yaitu, satu, kekuasaan tampak sebagai penyebaran kelompok yang sama-sama medominasi, dua, kondisi yang berkaitan dengan pelindung peminatan masyarakat dan peran melindungi kelemahan dan mengendalikan kekuasaan, cenderung memusatkan perhatian pada jenis peraturan, regulasi, dan proses yang memungkinkan memberikan kontribusi pada kepemimpinan organisasi dan menjamin bahwa perbedaan minat secara efektif akan mempertahankan keseimbangan sistem. Dari perspektif tersebut persaingan kekuatan

menghambat dan memeriksa kekuasaan absolut. Menekankan pada stabilitas sosial, aspek hubungan pengusaha dan karyawan sehingga konflik dalam pengendalian yang terjadi merupakan manifestasi peminatan fundamental terus-menerus. Ada pun pendekatan Marxis berpandangan bahwa dalam masyarakat industrial terdapat konflik antar kelas (Pemilik modal dengan pekerja sebagai yang mejual tenaganya) konflik ini tidak akan selesai sebelum buruh menguasai alat produksi.

1.1.4 Tugas dan Fungsi Serikat Pekerja dalam hubungan industrial

Berdasarkan ketentuan umum pasal 1 Undang-undang Tenaga Kerja tahun 2003 no 17, serikat buruh atau serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Berdasarkan pasal 5 Undang-Undang No. 21 Tahun 2000, sebuah serikat buruh/serikat pekerja dapat dibentuk oleh minimal 10 orang karyawan di suatu perusahaan. Sesuai pasal 102 Undang-Undang ketenagakerjaan tahun 2003, dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.

Idealnya setiap perusahaan hanya boleh mempunyai satu serikat pekerja sesuai peraturan karena jika lebih dari satu serikat dikhawatirkan terjadi konflik kepentingan antar serikat yang berbeda tujuan, bahkan tidak berpihak kepada

pekerja, hal itu sudah diatur dalam pasal 14, UU No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Buruh. Adanya pembentukan serikat pekerja, pekerja sebagai anggota mendapatkan program pelatihan meningkatkan *skill* bekerja untuk negosiasi, memecahkan masalah, dan kreativitas pekerja. Manfaat lain dari adanya serikat bahwa pekerja mendapatkan bantuan hukum dengan mudahnya akses legal langsung ke pengadilan, kementerian, bahkan presiden untuk menuntut haknya. Ada beberapa hak pekerja dalam berserikat, antara lain:

- a. Mengadakan kegiatan perburuhan selama tidak bertentangan dengan ketentuan hukum perundang-undangan yang berlaku.
- b. Melakukan perundingan Perjanjian Kerja Bersama dengan pihak manajemen
- c. Membentuk lembaga atau melakukan kegiatan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kesejahteraan pekerja/buruh.

Mewakili pekerja dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial di dewan dan lembaga perburuhan.

1.1.5 Tugas dan Fungsi Pengusaha dalam hubungan industrial

Pada fakta di lapangan kedudukan pekerja lebih rendah secara ekonomi dibanding pengusaha. Meskipun kedudukan pekerja dengan pengusaha secara yuridis adalah sederajat/ setara, sehingga terkadang terjadi tindakan sewenang-wenang dari pengusaha yang menimbulkan perselisihan juga konflik. Gangguan/konflik dalam perusahaan tidak dapat dihindari dan rentan terjadi walaupun manajemen telah berperan dengan baik. Secara garis besar konflik yang terjadi dalam bekerja adalah tidak disiplin dan malas bekerja. Konflik yang umum terjadi ini dikarenakan pekerja juga mempunyai keterbatasan menjadi sempurna yang

mana melatarbelakangi pendidikan, sikap, pola pikir, dan kondisi psikologis pekerja dalam mengatasi masalah.

Selain berperan sebagai penanganan masalah, manajerial mencakup sebagai negosiator untuk perundingan dengan serikat pekerja dalam musyawarah agar memberikan solusi dari masing-masing pihak. Tentu dengan dukungan suasana yang cair, kekuatan negosiasi dapat berjalan dengan seimbang tanpa dominasi apalagi campur tangan pihak luar. Komunikasi antara serikat pekerja dengan manajemen sampai saat ini masih baik khususnya dalam kerjasama untuk kesejahteraan pekerja dengan menyediakan fasilitas serikat, tentu pelaksanaan perjanjian dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) bahwa pengusaha mengatur pekerja serta jalannya perusahaan, memberikan sanksi kerja, mengajukan keberatan atas tindakan serikat pekerja yang bertentangan dengan perjanjian, mengakui bahwa pengaturan organisasi juga anggota adalah wewenang serikat pekerja, dan memberikan surat tembusan surat peringatan ke serikat pekerja.

Adanya pencapaian working record yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk apresiasi penghargaan atas kinerja yang diberikan selama bekerja, hal ini diberikan di setiap jenjangnya. Setiap karyawan mendapatkan reward terbuka lebar untuk mengisi jabatan tingkat tertingginya walaupun perusahaan Jepang. Biasanya nilai yang didapat dari grade terendah yaitu C, B, B+, semakin bagus kerja nilai yang didapat bakal tinggi pula dengan diikuti bonus dan upah yang didapat, juga dari tiap jenjang karir. Perusahaan melakukan kenaikan gaji upah minimum dan tunjangan tiap tahun hasil dari rapat bersama serikat (SPSI) dengan panduan yang tertulis dalam PKB dan juga undang-undang pengupahan daerah dengan patokan

kenaikan produksi pencapaian perusahaan dan individu. memberikan bonus untuk para karyawan.

1.2 Penyajian Data

4.2.1. Interpretasi data permasalahan hubungan Industrial

Pembahasan yang akan dianalisis oleh peneliti yaitu berdasarkan pada temuan penelitian terkait konflik disertai manajemen konfliknya dengan pendekatan kritis dalam hubungan industrial antara Serikat Pekerja/Serikat Buruh dengan perusahaan PT. Sumi Rubber Indonesia yang terbentuk atas sebuah wadah aspirasi pekerja lingkup internal secara bipartid. membuat individu mengharapkan sesuatu kepastian dalam bekerja, kepastian pendapatan, kepastian jaminan tentu berjung pada kesejahteraan seorang pekerja. Pekerja melakukan tindakan dengan membentuk suatu organisasi Serikat Pekerja/ Serikat Buruh dengan nama PUK SPKEP-SPSI (Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia, Energi, dan Pertambangan- Serikat Pekerja Seluruh Indonesia), merupakan serikat buruh tertua yang terbentuk pada 20 Februari 1973.

Serikat pekerja sebagai sarana hubungan industrial di indonesia yang ketentuannya tercantum dalam UU No.21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja/buruh. Setiap perusahaan wajib untuk membentuk serikat pekerja/ serikat buruh karena jika tidak menurut UU No. 21 Tahun 2000 dalam pasal 43 bagi perusahaan yang melakukan pelanggaran membentuk suatu serikat buruh dengan cara-cara tersebut dikenakan sanksi pidana penjara paling singkat satu tahun, paling lama lima tahun, denda paling sedikit Rp.100.000.000.00 (seratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 500.000.000.00 (lima ratus juta rupiah), dan dalam pelaksanaannya jika pekerja

mengalami pemutusan hubungan kerja dan mengalami intimidasi (Kumparan.com).

(Wawancara Bapak Ferri, 12 Mei 2019):

“jika memang terjadi pelanggaran dan pelanggaran yang terjadi dalam hubungan industrial harus dilaporkan ke pengadilan hubungan industrial, jika dalam segi bipartid masih belum menemukan jawaban/ deadlock lanjut mediasi ke DISNAKER kabupaten dengan memperoleh hasil dinamakan “anjuran”, jika salah satu pihak ada penolakan naik banding ke pengadilan hubungan industrial (PHI) provinsi dengan putusan hakim, jika masih ada yang menolak putusan PHI naik banding ke Mahkamah Agung”.

Ada beberapa manfaat bergabung dengan serikat pekerja antara lain anda dapat membuat Perjanjian Kerja Bersama dengan pengusaha, mewakili buruh dalam menyelesaikan perselisihan industrial, menyalurkan aspirasi pekerja serta dapat mendorong pengusaha untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja (Kumparan.com). Aktivitas serikat pekerja yang diatur dalam PKB dengan adanya timbal balik sebagai rekan dalam menggerakkan perilaku kinerja dan disiplin.

Dengan mengutamakan komunikasi dan keterbukaan secara musyawarah untuk mufakat. Pekerja tidak hanya dianggap sebagai faktor produksi namun menjadi mitra usaha dalam mempertahankan pekerja dengan meningkatkan derajat serta kesejahteraannya.

Selanjutnya, masalah Peraturan Pemerintah No.78 tentang kebutuhan hidup layak yang dirasa tidak fair karena tidak melibatkan pekerja sebagaimana pemerintah mengukur suatu kelayakan hidup masyarakatnya hanya lewat survey yang bisa dimanipulasi dan berpihak besar kepada pengusaha. Selanjutnya, permasalahan bipartid umumnya terjadi yaitu perselisihan PHK, sanksi, dan pengupahan. Di

PT.Sumi Rubber Indonesia sendiri permasalahan nomartif bipartid berupa sistem pengupahan dari awal yang masih belum teratur, berbohong saat memakai fasilitas izin dan asuransi kesehatan, dan aksi mogok pekerja kontrak.

Ketika ketidakberhasilan serikat dalam menjalin hubungan dengan perusahaan dengan menimbulkan aksi dan mogok kerja, aksi pekerja outsourcing di tahun 2013 merupakan aksi terbesar yang terjadi dengan tuntutan pengangkatan menjadi pekerja tetap. Penerapan jenis pekerjaan PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu) dinilai kurang tepat dan tidak wajar setelah setiap tahun perpanjangan kontrak yang seharusnya ditahun berikutnya bisa dirumahkan pekerja kontrak terutama divisi produksi dari antai produksi yang tidak boleh terputus seharusnya tidak boleh ada pekerja kontrak menurut undang-undang tetapi perusahaan masih memakai tenaga 1500 pekerja tersebut. Walaupun saat ini banyak perusahaan yang tidak taat aturan dengan membentuk seerikat diperusahaan karena dianggap mengganggu kelancaran aktivitas bisnisnya pada akhirnya perusahaan membutuhkan modal yang kecil untuk keuntungan yang besar.

Sejauh ini dalam hubungan industrial bipartid di perusahaan, kendala yang terjadi adalah tentang sistem pengupahan dianggap masih bermasalah sampai saat ini. Upah yang seharusnya bisa diatas standar umum, saat ini upah minumun karawang sebesar 4,2 juta Rupiah, perusahaan tiap tahun hanya mengikuti standar upah yang ada di regional bahkan bisa dibawah standar regional. Dianggap perusahaan mampu mencapai diatas 10% dari standar minimal nasional karena produksi ban yang tiap tahun meningkat tidak mungkin hitungan upah hanya 8,5%. Karena tidak ada dasar standar sistem pengupahan di perusahaan membuat permasalahan upah tidak pernah selesai. Karena Peraturan Pemerintah No.78 tahun 2015 pula yang membuat

kesejahteraan pekerja terutama masyarakat jadi tidak nyata yang terjadi di lapangan. Perusahaan belum mau menggunakan skala upah dikarenakan membutuhkan modal rendah, jika kebijakan itu terealisasi maka biaya modal akan jadi tinggi.

1.2.1.1 Serikat Pekerja

Untuk mewedahi suara pekerja di perusahaan dibentuklah sebuah Pimpinan Unit Kerja, Kimia, Energi, dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia atau disebut PUK SP KEP SPSI. PT. Sumi Rubber Indonesia memiliki Serikat yang bernama Serikat Pekerja Seluruh Indonesia yang menjalankan fungsi dan tugasnya sesuai AD ART yang berlaku. Serikat pekerja dalam perusahaan mempunyai sebuah visi untuk menjalankan aktivitasnya sebagai keterwakilan untuk mewujudkan kesejahteraan pekerja dan menjalin hubungan industrial yang harmonis. Adapun sebuah misi serikat guna menjalankan tugasnya sebagai perantara penyambung lidah pekerja ke pengusaha yakni telah tertuang secara tersirat dan tertulis dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) untuk karyawan yang berserikat sebanyak 3346 orang sebagai anggota tetap dengan memiliki 11 orang pengurus. Dari kepengurusan tersebut memiliki empat bidang fokus yaitu bidang kaderisasi&organisasi, kesejahteraan, rohani, dan olahraga. dengan pembagian struktur organisasinya: Ketua, Wakil Ketua bidang SDM, Wakil bidang Advokasi, Wakil bidang Kesra, Wakil. Bidang Olahraga, sekretaris , sekertaris bidang SDM dan Organisasi, Sekretaris bidang Advokasi, Sekretaris bidang kesra, Sekretaris bidang Olahraga, dan terakhir bendahara. dalam perwakilan anggota di serikat memiliki 66 komisariat, masing-masing komisariat rata-rata kurang lebih memiliki 50 anggota. Susunan bagan organisasi jika ditambah dari empat bidang utama yang ada akan menjadi keuangan dan kesetariatan.

Adapun untuk rincian per-Divisi:

1. Divisi Sumber Daya Manusia dan organisasi meliputi bidang pendidikan kaderisasi, pengembangan organisasi. Dengan target bagaimana anggota kulitras pengetahuan tentang berserikat meningkat, jumlah anggota meningkat, serta untuk menyiapkan kader.

2. Divisi advokasi dengan tugas membela dan melindungi anggota/pekerja, dengan target meminimalisir pelanggaran kerja seperti bolos kerja, mangkir(tdk masuk tanpa alasan), dan memperkecil pelanggaran jam kerja

3. kesra dan sosial: meliputi tentang kenikan upah dan membuat konsep PKB, mengurus bonus, keikan upah, dan kematian. Saat ini kenikan gaji terus naik tiap tahun dari target sesuai perkembangan perusahaan serta goal dari proses negosiasi. Upah naik tiap tahun minimal 10% tiap tahun, meningkatkan nilai yang ada di dalam PKB seperti uang transport, uang makan, cuti, Pengembangan bonus minimal 25% tiap taun sesuai peningkatan produksi sales produktifitas (jumlah karyawan tetap hasil meningkat) dan profit

4. Divisi olahraga dan seni, berfungsi untuk membuat event olahraga spt menjuarai ditingkat kawasan/kabupaten untuk kesehatan karyawan dan diberikan bonus jika menang begitu juga untuk bidang keseniannya

Dibentuknya serikat pekerja yang atas dasar pelindung, pembela pekerja sekaligus penyambung lidah aspirasi pekerja di dalam internal perusahaan maupun koordinasi atas perintah kementerian maupun presiden yang pada akhirnya semua dinegosiasikan dalam rapat antar serikat sebagai perwakilan pekerja dengan pengusaha. Selain itu perusahaan juga mendukung dengan memberikan fasilitas kantor besserta perlengkapan, kebututuhan, dan operasional berupa mobil serikat

dilingkungan kantor. Tanpa adanya serikat hak dan suara pekerja tidak bisa terdengar sampai ke puncak manajemen, bisa saja perusahaan mengatur gaji semaunya, bahkan bisa jadi tidak ada bonus, THR dan lainnya. Serikat melakukan pergantian jabatan adalah setiap tiga tahun sekali dalam musyawarah unit kerja atau biasa disebut Musnik, saat ini sudah delapan kali pergantian jabatan pengurus yang dihadiri pelindo/ dewan komisaris, perwakilan department/section total sebanyak 50 orang.

Pada dasarnya jenis serikat pekerja serikat pekerja dalam satu perusahaan tidak boleh lebih dari satu karena sejatinya bisa mengganggu keamanan, menimbulkan konflik dan menyebabkan perpecahan antar pekerja karena tidak ada rasa saling percaya dan menghargai satu sama lain. Jika terjadi perpecahan kepentingan pekerja dalam perusahaan si pekerja yang tidak sepakat karena ingin dipandang dalam serikat merasa tidak didengar suaranya dia akan membentuk serikat pekerja baru lagi dengan nama yang berbeda tetapi tujuan dan kepentingannya harusnya sama, yang membedakan hanya kepentingan individu yang selalu ingin tampil. Jika kondisi ini terus dibiarkan beberapa serikat ini akan diadu oleh pengusaha atau perusahaan akan mendekat dengan serikat yang mendukung pengusaha bukan membela pekerja yang akhirnya serikat yang lain menolak kebijakan perusahaan karena tidak sesuai dengan undang-undang, jika semuanya fokus pada ego masing-masing dari konflik internal perusahaan akan bangkrut. PT. Sumi rubber indonesia memiliki hanya satu jenis serikat pekerja yaitu SPSI (serikat pekerja seluruh indonesia), pada satu waktu sempat ada beberapa anggota yang tidak sejalan dengan tujuan SPSI dengan berniat membuat serikat baru di dalam perusahaan dan akhirnya ditindak untuk dibubarkan karena jika lebih dari satu serikat pekerja dalam satu

perusahaan akan menimbulkan konflik kepentingan juga merusak tujuan utama dibentuk serikat pekerja.

Selain bekerja secara formal di perusahaan karyawan juga mengurus masalah yang terjadi sehingga merangkap menjadi anggota serikat. menjadi bagian dari pengurus ataupun anggota serikat bukanlah hal yang mudah karena ini bukan pekerjaan online tapi langsung terjadi di lapangan membuat pengurus harus ontime jika ada masalah bisa dicek setelah pulang kerja, cara ini untuk menjaga loyalitas pengurus. Jika semua pengurus mempunyai loyalitas yang tinggi bisa memperlancar kerjasama kerja tim di serikat, tetapi jika anggota dan pengurus tidak loyal, malas, dan mendahulukan ego pribadi akan berat menjalankan dan mencapai misi. Saat ini hubungan antar divisi masih kondusif, hal tersebut terjadi jika ketua divisi memiliki kemampuan memimpin yang tegas, inisiatif dan vokal untuk menegur jika ada kesalahan yang terjadi, justru jika ketua santai dan diam saja antar anggota tidak saling mengoreksi diri karena ada masukan yang terkadang pedas anggota tidak terima, biasanya kritikan pedas dan to the point tersebut untuk ke anggota sebagai tanda keakrabannya yang sudah terjalin lama diharapkan bisa saling mengerti karakter.

Solidaritas satu komando yang dilakukan langsung dari ketua serikat yang ditanamkan dari kepengurusan dulu. Keputusan harus dari ketua, jika keputusan ego dari masing-masing individu, masalah tidak akan selesai. Gaya kepemimpinan ketua serikat yang dipakai seharusnya dengan tidak kaku, mengalir, dan merangkul anggotanya. Disaat ada target yang diberikan ketua hal itu akan diawasi dan ditanyakan progresnya, ketika target tidak atau belum tercapai tetap tidak ada hukuman berarti yang berlaku karena memaklumkan karena ketua memaklumi

sudah berusaha untuk melakukan yang terbaik. Terkadang harus ada tindakan yang tegas dan keras tetapi tidak secara fisik jika ada anggota dan pengurus yang menghambat misi bahkan sampai merusak, anggota harus tau kondisi disaat hal yang serius dan waktu santai tentunya mengerti karakter ketua yang terkadang frontal dalam adu argumen juga tidak boleh lembek namun harus tegas dan keras jika ada yang lancang.

1.2.2 Budaya Kerja

PT. Sumi Rubber Indonesia mengadopsi budaya asal perusahaan yang dari Jepang terutama budaya kerja yang diserap oleh pekerja yang hampir semua berstatus Warga Negara Indonesia, tetapi tidak semua budaya dari jepang diadopsi langsung oleh pekerja, tetapi ada bagian hal yang dipakai seperti teknologi, kedisiplinan, etos kerja, dan yang terpenting semua hal yang terjadi ketika ada masalah harus disertai dengan data dan bukti tertulis. Dari semua penjabaran diatas diketahui dalam bekerja tentu terdapat budaya kerja yang diterapkan dari budaya jepang.

Menurut informan Bapak Audi. 6 Maret 2019, Ada beberapa istilah yang dipakai dengan bahasa jepang dalam budaya kerja ini ada sebutan *HORENSO* sebagai prinsip dasar pemecahan masalah, kependekan dari kata *Houkoku* yang berarti memberi laporan kepada atasan tentang segala hasil kerja yang seharusnya dilaporkan setiap selesai jam kantor karena budaya jepang tidak mudah percaya begitu saja tanpa ada bukti data, selanjutnya *Renlaku* adalah memberi informasi terutama kepada bawahan yang banyak terjadi kasus bawahan tidak melakukan

tugas dengan baik karena kurangnya informasi dari atasan, dan *Soudan* yang berarti konsultasi/diskusi antara atasan dan bawahan ada kalanya terjadi masalah yang tidak bisa dia selesaikan sendiri.

Selain istilah kerja *HORENSO* bapak Audi melanjutkan, ada istilah lain 5s atau GO 5 adalah istilah yang dipakai dalam mengatur dan mengelola alur kerja bertujuan efisiensi (waktu, tenaga, modal, barang) dengan mengurangi pemborosan semua yang tidak perlu. 5G berasal dari singkatan lima kata dalam bahasa jepang yaitu *Seiri* (Ringkas) dengan menyingkirkan sesuatu yang tidak diperlukan, *Seiton* (Rapi) menentukan tata letak barang, *Seiso* (Resik) membersihkan kotoran juga barang asing, *Seiketsu* (Rawat) memelihara barang dengan rapi dan bersih tentu berlaku untuk personal, *Shitsuke* (Rajin) melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan. Terakhir ada istilah 2G (*Genchi Genbutsu*) yaitu yang berarti membuktikan dengan datang dan melihat permasalahan yang ada di lapangan.

Budaya kerja lainnya yang diterapkan perusahaan adalah saat sebelum jam kerja dimulai tiap divisi melakukan briefing dan sharing dengan tujuan mengetahui masalah yang terjadi kemarin bisa jadi berbeda dengan hari ini untuk mengurangi *miss communication* lalu dilanjutkan dengan ritual senam kebugaran semua itu dilakukan setiap 15 menit sebelum bekerja dan saat jam pulang kerja melakukan evaluasi kerja laporan kepada kepala divisi terkait pencapaian target hari ini serta kendala yang terjadi dan jika masalah yang terjadi pada personal pekerja atasan meminta agar kekurangan target hari ini dijadikan hutang produksi esok hari tentu semua yang diberikan berupa data terukur bisa dipertanggung jawabkan.

Sikap atasan yang mengayomi, mendorong, menuntun, dan menyamaratakan status jabatan seperti semboyan *tut wuri handayani* sebagai

prinsip kepemimpinan yang seharusnya pemimpin tahu masalah dan tidak hanya diam saja terhadap bawahan, idealnya jika ada masalah karyawan dipanggil dan ditanya masalah yang terjadi untuk diperbaiki secepatnyabahkan jika ada pekerja yang melanggar peraturan yang berujung pemberian SP (surat peringatan) jika dibiarkan dan tidak diungkapkan jika ada masalah yang lebih besar nantinya bakal memuncak sebagai dendam suatu saat, padahal itu tanda peduli atasan kepada bawahan.

Perusahaan menyerap budaya jepang yang memaknai istilah *KAIZEN* dimaksudkan sebagai penyempurnaan menjadi lebih baik yang berkesinambungan dari plan, progress dengan disertai pengecekan. Atasan di perusahaan juga memberikan contoh kepada bawahan atas kerendahan hati dengan mau berbaur dengan karyawan ketika makan siang tiba semua jajaran pekerja bercampur dengan manajerial makan di kantin dan meja yang sama begitupun ketika saat mengantre untuk mengambil makanan tidak ada yang egois dan dispesialkan karena status pimpinan.

Perusahaan memiliki sistem komunikasi produksi bertujuan untuk membahas evaluasi dalam meeting lintas department yang dilakukan bersifat harian, disaat target cetak hari ini 36 ribu ban hanya tercapai 95% atau ada bagian material yang tidak lengkap berarti ada masalah yang nanti di bahas dalam meeting evaluasi. Dalam meeting ini setiap ketua divisi harus mencari penyebab yang dalam budaya jepang ada istilah 5W atau *Why* sebanyak lima kali menanyakan “kenapa” penyebab masalah sampai ke titik *urgent* nya. Dalam rapat ini menghasilkan satu keputusan berdasarkan kesepakatan dan Setelah terjawab titik masalah dilakukan

evaluasi mencari apa saja yang efektif untuk dilakukan. Atasan harus bisa menerima kritikan, keluhan, dan saran dalam rapat.

Dikarenakan PT. Sumi rubber indonesia memproduksi ban tentunya segmen pasar penjualan yang dibidik adalah orang yang mempunyai kendaraan, melebarkan sayap untuk mensupply ke perusahaan otomotif, membuka toko showroom untuk menjadi distributor di 30 daerah di indonesia, tentunya juga melakukan ekspor ke asia tenggara, eropa, dan beberapa negara lainnya. Untuk meng-handle itu semua perusahaan mempunyai *technical service* untuk pengaduan keluhan konsumen untuk menjawab dan memberi solusi semisal ada produk ban yang *reject*, ban yang cepat haus/botak, ban yang terlalu tipis dan tidak *balance* hal itu ditanyakan kepada konsumen dahulu bagaimana cara pemakaiannya lalu dianalisis apakah ada kesalahan dari desain atau handling uji coba yang tidak akurat.

Setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu berjalan baik tentu jika dihadapkan dengan perbedaan budaya serta kepentingan antar individu di dalam perusahaan. Konflik internal seperti antar budaya jepang dengan karyawan Indonesia terjadi pada PT. Sumi Rubber Indonesia dengan kasus perbedaan budaya bekerja antara orang Jepang, yang tidak mengenal waktu, mereka cenderung untuk tidak apa-apa jika bekerja diluar jam kerja yang ada. Bagi karyawan yang berasal dari Jepang, keluarga mereka akan lebih bahagia jika mereka bekerja terus-menerus. Lain hal-nya dengan karyawan lain seperti karyawan yang berasal dari Indonesia karena merasa waktu bersama keluarga terganggu Terkadang pekerja dilanda stres karena kerja larut malam dan subuh harus sudah di kantor terutama pekerja shift. Kalau karyawan non-sift batas sampai jam 10 malam lembur. Hanya

saja, karena hal ini merupakan salah satu tanggung jawab pekerjaan, karyawan yang berasal dari Indonesia merasa tidak berhak untuk melakukan protes.

1.2.3 Proses sebelum terjadi Aksi Pekerja Kontrak tahun 2013

Selain permasalahan budaya, konflik internal dari perusahaan yang puncaknya pada tahun 2013 yaitu demo dan mogok tentang tuntutan pekerja outsourcing/ kontrak kepada perusahaan yang berawal para pekerja bekerja sudah sesuai undang-undang ketenagakerjaan dengan gaji sesuai UMR tetapi status dari PT. Sumi Rubber Indonesia yang tidak jelas selama lima tahun kerja yang sebenarnya karyawan kontrak bisa saja sewaktu-waktu dirumahkan jika tidak dibutuhkan lagi. Dengan status kontrak 1500 karyawan sebenarnya dibawah naungan PT. MuhasamaUtama yaitu yayasan penyedia jasa pekerja kontrak yang bekerjasama dengan PT. Sumi Rubber Indonesia yang sebenarnya setiap setahun sekali para pekerja melakukan perpanjangan kontrak yang seharusnya dilakukan ke PT. Muhasama Utama dan PT. Sumi Rubber Indonesia tidak bertanggung jawab penuh dengan status kontraknya, setelahnya diangkat para 1500 pekerja outsourcing menjadi karyawan tetap karena faktor didesak mau tidak mau perusahaan harus mengangkat yang pada dasarnya sudah diatur sebagaimana dalam undang-undang no.13 tahun 2003 bahwa pekerja berhak menuntut dinaikan menjadi karyawan tetap kepada perusahaan.

Karena Menurut keputusan KEMENAKER (kementerian Ketenagakerjaan) No.100 tahun 2004 tentang ketentuan pelaksanaan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) bahwa pekerjaan yang hanya bisa memakai PKWT adalah pekerja musiman dan pekerjaan jangka waktu pendek sekali selesai. PT. Sumi Rubber Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi ban dan tidak

boleh terputus alur produksinya, pekerjaan kontrak yang dipakai perusahaan memakai pekerjaan jangka waktu pendek/ sekali selesai yang menurut KEMENAKER bisa memakai perpanjangan kontrak setahun sampai waktu maksimal selama tiga tahun, sedangkan perusahaan setelah tiga tahun tidak memperbaharui atau memutus kontrak. Masalah yang timbul saat produksi tidak boleh terputus sedangkan waktu kontrak selama tiga tahun telah selesai perusahaan melanjutkan memakai tenaga pekerja kontrak tersebut seakan perusahaan mengaburkan undang-undang dan membolehkan peraturan lebih dari tiga tahun dan dari pihak pemerintah membenarkan karena tidak ada dari pihak pekerja melapor ke pemerintah akibatnya pemerintah tidak tahu atas masalah ini, mungkin juga bekerjasama juga dengan perusahaan penyedia jasa pekerja tersebut dengan mengambil keuntungan dari 1500 pekerja kontrak ini. Pekerja belum ada yang berani untuk menunjukkan aksinya karena masih segelintir pekerja yang tereduksi mengenai status bekerja PKWT menurut Undang-Undang yang berlaku

Adanya Peraturan Pemerintah No.78 tahun 2015, merugikan pekerja dengan respon menolak dan memprotes karena menganggap pemerintah terlalu berkuasa dan otoriter. Karena sistem pengupahan sebelumnya tentang kebutuhan hidup layak dari kementerian ketenagakerjaan No.13 tahun 2012 yang dilakukan dengan ditentukan oleh pasar dengan acuan harga kebutuhan pokok di pasar seperti beras, daging telur, listrik, pulsa, bangunan, dll. kini diganti survey dari inflasi dan PDB. Dengan melalui lembaga survey yang bisa saja dimanipulasi dan menguntungkan pengusaha. Seperti tahun 2019 ini inflasi pasar hanya 3,39% yang seharusnya bisa lebih dari itu karena tahun sebelumnya harga di pasar sudah melonjak diatas 10%

semua tidak mungkin inflasi hanya 3%. Tentu kenaikan gaji dihitung dari inflasi dibagi dengan pertumbuhan ekonomi yang dihasilkan sebagai acuan kenaikan gaji. Tahun 2019 ini kenaikan gaji hanya diangka 8,51% yang terlalu kecil seharusnya standarnya bisa diatas 10%. Contoh tahun 2019 UMR Kawrawang sebesar 4,2jt, untuk mencari kenaikan upah 2020 perhitungannya $4,2 \times 8,51\%$ menjadi 4,5jt di tahun 2020.

1.3 Pembahasan

1.3.1 Puncak Aksi Pekerja Kontrak 2013

Sebelum berlaku Undang-Undang yang mengatur tentang pekerjaan outsourcing, Pada awal perekrutan perusahaan membutuhkan karyawan sebagai status outsourcing yang ditempatkan pada bagian produksi yang bekerjasama dengan perusahaan penyedia jasa pekerja PT.Muhasama Utama. Setelah diterapkannya Undang-Undang mengenai Pekerja outsourcing yang hanya dapat diterapkan dalam bagian pekerjaan security, cetering, cleaning service, PT Sumi Rubber Indonesia masih mempekerjakan pekerja tersebut dalam divisi produksi yang semula hanya merekrut sebanyak 100 pekerja menjadi bertambah terus dan menjadi 1300 pekerja. Dengan masa kerja kontrak selama 1- 4 tahun dan selalu diperpanjang, selama itu pula pekerja outsourcing perlahan mendapatkan edukasi mengenai peraturan ketenagaerjaan terbaru dan orang yang sudah mengetahui tentang Undang-Undang saling bertukar pikiran dan berinisiatif membuat sebuah kelompok untuk bertujuan memprotes kepada manajemen, berawal dari keberanian 3 orang dan menyulutkannya kepada ribuan pekerja lainnya, yang mana ini lah konflik yang bermanfaat dan beradampak baik bagi perubahan. Lalu setelah semua pekerja bersatu dan setelah bermusyawarah

untuk memperjuangkan dengan pengurus serikat pekerja diutuslah perwakilan dari Serikat Pekerja untuk membicarakan kepada manajemen.

Pada negosiasi yang pertama, perusahaan mengiyakan keluhan dari serikat pekerja, tetapi hal tersebut tidak membuahkan hasil respon yang baik setelah tiap bulan perwakilan serikat pekerja menegosiasikan kepada manajemen, selang waktu dua tahun digantung statusnya sebagai pekerja dan tuntutan tidak ditanggapi serikat pekerja bersama 1300 pekerja lainnya melakukan aksi demonstrasi secara spontanitas yang dilakukan di depan gerbang perusahaan selama tiga hari dengan pekerja juga sampai tertidur di jalan dengan beralaskan kardus dan tikar selama tiga hari.

Pekerja melakukan demonstrasi selama tiga hari, karena panggilan berunding perusahaan kepada perwakilan serikat pekerja di demo hari pertama masih terjadi deadlock karena masing-masing pihak bersikeras dengan opininya, sampai hari ketiga berdemo di depan pabrik perwakilan serikat pekerja yang berunding dengan perusahaan diwakili manajemen dan presiden direktur yang merupakan orang Jepang, dengan berdebat dengan alot yang ditengahi/ mediator dari Dinas Ketenagakerjaan maka keputusan terakhir dari manajemen tertinggi memutuskan untuk mengangkat pekerja kontrak tersebut karena dari budaya kerja Jepang yang harus menuruti peraturan yang berlaku maka tidak boleh dibantah. Setelah keputusan itu sebenarnya dari manajemen keberatan dan terpaksa mengangkat karena pada dasarnya hukum bisnis adalah mencari untung sebesar-besarnya dengan modal sedikit-dikitnya, dengan mengangkat 1300 pekerja berarti perusahaan menaikan biaya modal dengan menaikan gaji, bonus, dan tentu fasilitas kantor. Semisal gaji pekerja outsourcing sebesar 2 juta rupiah dengan

menjadi pekerja tetap gaji naik sesuai UMR sebesar 4juta rupiah, dan langkah terakhir dari negosiasi atas demonstrasi tersebut adalah penanda tangan dan perjanjian diatas materai pihak yang terlibat yaitu perwakilan pekerja/serikat pekerja, manajemen, dan mediator (Dinas Ketenagakerjaan). Dari kasus ini sebenarnya peran pemerintah harus dijalankan ketika gejala masalah terdeteksi dari perusahaan yang tidak menaati peraturan, pemerintah diam karena pekerja dan serikat pekerja di perusahaan tidak bereaksi atas masalahnya bisa dikarenakan anggota serikat pekerja yang belum tahu masalah seutuhnya, anggota belum solid, dan ketakutan akan di PHK karena dikitnya pekerja yang bereaksi.

1.3.2 Manajemen Konflik

Perbedaan nilai yang dimiliki kedua budaya yaitu Jepang dan Indonesia mengakibatkan konflik, akibat dari perbedaan nilai keluarga pada kasus ini adalah konflik didalam keluarga karena orang Indonesia menekankan pada kebersamaan, hari libur bagi karyawan yang berasal dari Indonesia merupakan hari keluarga, sementara karyawan yang berasal dari Jepang tidak mengenal hal ini. karyawan yang berasal dari Indonesia lain yang pada akhirnya bercerai karena pihak keluarga tidak bisa menerima jam kerja yang tidak mengenal waktu., bisa jadi mengganggu kesehatan pekerja yang mengakibatkan fatal jika tidak konsentrasi kerja bisa mencelakakan diri dalam produksi juga pada akhirnya merugikan perusahaan karena kemalasan kerja target produksi terganggu sampai mengurangi laba perusahaan, ketika laba perusahaan berkurang dari terget dan pekerja tidak bisa bertanggung jawab menaikan produksi maka berakhirhlah karir dengan pemutusan hubungan kerja.

sebelum hal ini terjadi pihak manajerial pun sudah memperingatkan dengan sosialisasi, pemberitahuan tiap individu, sampai perusahaan mempunyai program untuk menambah stamina pekerja dengan memberi susu dan telur gratis tiap makan siang di kantin. Maka dari itu manajer organisasi yang bekerja dalam lingkungan multibudaya perlu memahami apa yang terjadi dalam organisasi, serta mengembangkan kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah perbedaan budaya yang timbul (dalam Mulyana dan Rahmat, 2010:56).

Terjadinya pelanggaran di kawasan industri kabupaten Karawang dengan minimnya upah bekerja karena tidak dibentuknya serikat pekerja/buruh, mereka tidak bisa melapor akan kemana diadakan, tidak ada bonus yang diterima, bahkan pekerja mendapat upah harian yang tidak masuk akal. Bukan kesejahteraan yang didapat pekerja namun kesengsaraan dari perusahaan yang sengaja “tutup mata” dan “tutup mulut” karena “bermain” dengan pemerintah untuk perusahaan tidak diawasi yang seharusnya pemerintah bertugas sebagai wasit di dalam hubungan industrial, pelanggaran terjadi karena kurangnya pengawasan pemerintah atas pengecekan dan pemeriksaan seperti cek izin, tenaga asing, upah bekerja, sistem bekerja untuk ssetiap bulan.

Masalah di PT.Summi Rubber Indonesia ini terbilang cukup singkat selama dua tahun untuk pekerja digantung status kerjanya, ada perusahaan yang status pekerja kontraknya yang diabaikan seumur hidup karena dari pihak serikat pekerja belum kuat dan stabil untuk menindak, pekerja tidak berani/ takut untuk melapor atau serikat bermain juga dengan pemerintah agar tidak dibahas masalahnya.

Seharusnya dari pihak pemerintah ada divisi dinas ketenagakerjaan yang melakukan pengawasan ke tiap perusahaan jangan Cuma sekedar datang menyidak

perusahaan karena ingin mengambil untung saja dan tidak peduli detail masalah perusahaan. Maka dari itu demo tidak boleh berlarut dan harus balik ke perundingan untuk menyelesaikan masalah jika tidak, pekerja berujung pada PHK, atau pengusaha menarik usahanya keluar negeri, disamping itu perusahaan juga mengadakan training melalui serikat berupa training hubungan industrial tujuannya para karyawan untuk mengetahui fungsi dan aturan kerja sebagaimana memegang prinsip bekerja yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan.

Selain masalah pekerja outsourcing ada juga seperti masalah negosiasi tentang gaji. Beberapa faktor yang menghambat jalannya PKB atau serikat itu sendiri yaitu terkadang dengan adanya kebijakan/ ketentuan pemerintah diluar ekspektasi kebutuhan pekerja. ketika pemerintah menetapkan kebijakan untuk menaikkan UMR/UMK sebesar misal 300, pekerja mencoba menego sebesar 600, tetapi setelah negosiasi selesai pemerintah menetapkan UMK menjadi sebesar 500 tentu hal ini bisa meminimalisir *gap* antara kepentingan pengusaha maupun pekerja.

Terkadang regulasi pemerintah bisa berimbas positif maupun negatif bagi pekerja, misal negatifnya pekerja keberatan pada saat kebijakan dibawah kesejahteraan yang didapatkan, positifnya bisa mengetahui pencapaian pendapatan nasional. Dari kepengurusan yang dari dulu sampai saat ini salah satu perjuangan dari serikat SPSI PT. Sumi Rubber Indonesia adalah memperjuangkan kesehatan pekerja serta keluarganya bagi yang berkeluarga. dimanfaatkannya fasilitas berobat yang anggarannya sebesar 3x gaji pokok, biaya persalinan melahirkan gratis 100% dengan fasilitas rumah sakit berobat maupun dirawat di ruang kelas satu, terbaik dan terbagus di daerah Cikampek, Karawang, Bekasi, dan Jakarta.

Disaat fasilitas terbaik yang diberikan kantor digunakan muncul lah program baru dari pemerintah yaitu BPJS yang mengharuskan pekerja ke klinik dahulu baru dirujuk ke rumah sakit. pada satu sisi disaat kondisi pekerja yang sakit butuh kecepatan pelayanan malah seperti dimainkan karena alur yang ribet karena kebijakan baru ini perusahaan mau tidak mau harus membayar iuran BPJS karena sudah kewajiban dari pemerintah walaupun pekerja sudah memakai asuransi pribadi. Masalahnya jika perusahaan tidak memakai BPJS perusahaan melanggar peraturan dari pemerintah.

Menurut Undang-Undang ketenagakerjaan perusahaan membayar BPJS untuk Rumah Sakit kelas satu sebesar Rp.25.000,- dikali banyaknya anggota keluarga pekerja serta si pekerja, dalam hal ini PUK dan perusahaan harus terbuka agar fair. Selain itu BPJS yang dibayarkan karyawan untuk berobat awalnya memakai biaya pribadi namun harus ada nota yang diajukan ke perusahaan untuk mengganti biaya BPJS nya. Untuk pengobatan karyawan tanpa BPJS pun bisa memakai asuransi kesehatan mandiri dari perusahaan kapan saja dan di Rumah Sakit premium yang telah kerjasama dengan perusahaan kecuali untuk keluarga karyawan yang ada batasan limitnya, biasanya fasilitas kesehatan untuk anaknya batas umur 21 tahun dan untuk karyawan bujang atau belum menikah fasilitas hanya untuk si karyawan saja. selain fasilitas kesehatan yang diberikan perusahaan ada juga jaminan fasilitas transportasi karyawan yang sudah diatur dalam PKB. Fasilitas ini digunakan untuk antar jemput ke kantor seperti bus dan ELF, ketika ada karyawan yang tidak memanfaatkan fasilitas tersebut dan terjadi kecelakaan akhirnya memakai asuransi kesehatan dari perusahaan juga.

Budaya kerja serikat sesuai dengan mekanisme PKB yaitu disiplin, loyalitas, dan semua berhubungan dengan yang positif. jika diawal karir tiap karyawan mendapatkan jabatan dan gaji yang sama dengan karyawan baru lainnya, ketika kenaikan jabatan akan ditentukan dari prestasi nya. ada istilah *performance appraisal* akan diberikan berbeda penerimaan penghargaan yang didapatkan untuk karyawan yang bagus dan biasa saja, seperti disaat kinerja si A baik tetapi bonus dan kenaikan gajinya tinggi tidak sama dengan si B yang kinerjanya biasa saja tentu mendapat bonus rendah. Semisal tiap tahun ada kenaikan gaji 400ribu yang terendah terdapat di poin nilai C, semakin bagus kinerja gaji akan di X2 dari 400ribu tentu poin nilai akan naik juga. Tiap karyawan akan ada rekomendasi dari atasan divisinya atas performancenya yang dikeluarkan oleh manajernya untuk promosi naik jabatan dan sebagainya. Setiap karyawan tentu tidak sama peenerimaannya karena dari nilai kinerja yang dilakukan. Hal ini tidak ada tertulis di PKB namun peraturan hanya mutlak dari perusahaan.

Ketua serikat berunding dengan pengurus mengenai kenaikan upah 2019, pada saat sudah ada kesepakatan hal itu dirundingkan juga dengan komisariat bahwa perusahaan memberikan angka 500ribu Rupiah, diajukan pertanyaan apakah serikat setuju atau tidak dengan keputusan manajemen, dengan berbagai pertimbangan angka tersebut sudah cukup, menjawab pertanyaan dari manajemen yang diwakilkan dengan ketua serikat. Ataupun masalah gaji/PKB secara bipartid belum selesai bernegosiasi biasanya prosesnya 1 bulan kalau blm selesai dan menimbulkan GAP bersepakat naik ketinggian mediasi ke (Disnaker) dinas tenaga kerja kabupaten minta bantuan karena deadlock (proses selama 1bulan) kalau belum seselai juga naik ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) tingkat Provinsi,

kalau masih keberatan dan deadlock naik ke Mahkamah Agung (kurang lebih proses bisa 1 tahun). Sesudah selesai dikasih perjanjian agar mengikuti aturan yang berlaku atau untuk upah bisa dinegosiasi jalan tengahnya.

Hal tersebut tentu tidak semua karyawan menyetujuinya, ada yang kurang terima karena kenaikan upah yang hanya segitu karena cara pandang, kepentingan, dan kebutuhan karyawan yang mebandingkan dengan perusahaan lain, padahal dari hasil berunding dengan serikat itu selalu mengusahakan sudah diatas standar pemerintah. Pada saat tidak puas karyawan membuat tindakan marah-marah, mengumpat, mencela, bahkan memprovokasi sampai fitnah tetapi serikat tidak mengambil pusing karena tahu kalau ditanggapi bakal berlarut urusannya sehingga tidak mungkin menyamakan suara setuju untuk 3500 karyawan, perusahaan dengan keputusan itu berusaha menaikkan upah diatas 70%-90%, dalam kenaikan kesejahteraan dibanding perusahaan lain PT. Sumi Rubber Indonesia mengusahakan GAP yang tidak terlalu jauh/ terlihat diluar upah pokok.

Hubungan komunikasi serikat dengan perusahaan sampai saat ini masih baik, untuk menjalin hubungan baik dengan perusahaan serikat melakukan meeting secara bipartid 3 bulan sekali bersama direktur/ manajemen untuk pembahasan yang terperinci, selain itu setiap sebulan sekali diantara pengurus keseluruhan dengan manajemen meeting ini menghasilkan kebijakan yang membahas permasalahan secara general atau keseluruhan, kalau pembahasan skup-skup yang kecil dan tidak terlalu genting bisa dibahas kapan saja. Serikat mengadakan meeting dengan manajemen terkait kasus seperti masalah kesehatan, ketua bidang kesejahteraan bisa menyampaikan ke manajemen kapan saja/tiap hari. untuk saat ini serikat berpositif thingking dengan keputusan-keputusan perusahaan saat rapat

dalam masalah yang terjadi sehingga dirasa masih cukup fair karena sudah ada ketentuan yang tertera dalam PKB.

Salah satu contoh Pembahasan bipartid yang dilakukan seperti pengajuan saran rujukan untuk memakai fasilitas rumah sakit terbaik dan bagus di daerah karawang yang kebetulan rumah sakit tersebut baru saja dibuka beroperasi, Agar pembiayaan berobat di rumah sakit tersebut gratis karena hal ini untuk kepentingan orang banyak. Ketika ada kasus yang ditutupi pekerja pasti akan ketahuan, sebagai contoh anggota yang sedang sakit dan berobat dengan biaya 10 juta, ternyata yang dibayarkan 8 juta tentu Selisih 2 juta dan juga pada saat diaudit gaji pokok ada kebohongan, disitu ketua divisi turun tangan untuk menyelesaikan langsung kepada pekerja yang bersangkutan.

Karyawan yang bermasalah langsung diinvestigasi dari perusahaan karena pekerjaannya yang merugikan perusahaan, hal ini Sesuai dengan PKB bahwa termasuk pada pasal PHK. Dari perusahaan akan diberitahukan ke serikat bahwa si A akan diPHK dalam masa ini atau si A melapor ke serikat mencari bantuan pembelaan, Melalui serikat untuk meminta bantuan misal kena SP.3 ke SP.1 minta diringankan. kalau benar si A akan PHK pihak serikat akan mencari data dan investigasi si A untuk mencari tahu titik masalahnya atau analisis kondisi mengecek kebenaran dilapangan, jika ternyata benar si A di PHK karena terindikasi gejala dari tindakan yang mengarah ke PHK, tetapi disatu sisi serikat membantu si A agar tidak di PHK untuk bernegosiasi pada perusahaan walaupun secara hukum tidak bisa ditolong. Dalam masa bernegosiasinya serikat mengangkat hal-hal yang positif dan mencari bantuan ke pimpinan untuk membuat rekomendasi bahwa si A masih ada sisi baik sisi kinerjanya. proses negosiasi ini bisa memakan waktu tiga hari bahkan

sampai satu tahun selesai. tergantung dari titik masalahnya, kalau masalah itu hanya di internal kantor dan hanya kesalahan-kesalahan kecil masalah bisa diselesaikan lebih cepat.

Tingkatan alur anggota untuk berkomunikasi dan berkoordinasi untuk mediasi maupun informasi dengan Diawali dengan pimpinan section, berlanjut ke kepala divisi/ perwakilan anggota dengan komisariat, setelah itu pengurus serikat dengan manajemen, terakhir tingkat kabupaten reval antara pengurus cabang dan pimpinan cabang bekerjasama dengan kepala pemerintahan kabupaten (Bupati) ke DISNAKER (dinas ketenagakerjaan). Lanjut ke Pimpinan tingkat daerah dengan kepala daerah/ Gubernur, Pimpinan pusat SPKEP dengan Presiden/ KEMENAKER. Jika ada keputusan dari presiden disampaikan sampai ke DISNAKER dan dirapatkan dengan perusahaan lalu dikonfirmasi kepada serikat pekerja di dalam perusahaan.

Problem dalam internal jarang terjadi konflik karena setiap karyawan diajari budaya kepedulian dan terbuka antar bawahan dan atasan walaupun budaya jepang yang sedikit kaku atau senioritas antar atasan dan bawahan, saat mengambil keputusan dalam internal perusahaan. Perusahaan yang pada dasarnya orientasi kepada profit besar dengan modal sekecilnya, sedangkan pekerja menginginkan gaji besar dengan kerja yang ringan, semua harus bisa menyatukan perbedaan keinginan. jika ada masalah harus cepat turun ke lapangan mencari penyebabnya penyelesaian harus memakai data, dan kerja seba cepat, sedangkan budaya orang indonesia yang terlalu menunda dan menggampangkan permasalahan. Dengan budaya yang berbeda terkadang menurut pekerja Masalah ini perusahaan tidak terima, suasana menjadi panas tatkala pimpinan (orang Jepang) bersikap emosi

dengan memerintah dan meninggikan suara. Pekerja tidak terima dan protes atas sikap pimpinan yang harus dibawa ke rapat manajemen dengan serikat yang mengajukan keberatan atas saran sikap pimpinan karena itu bukan budaya Indonesia.

1.3.2.1 Kesepakatan Aksi Pekerja Outsourcing 2013

Dengan adanya aksi pekerja outsourcing pada tahun 2013, salah satu penyelesaian konflik dengan adanya negosiasi secara bipartid antara serikat pekerja yang mewakilkan pekerja dengan pengusaha. Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan (Pace&Faules, 2015), dalam proses negosiasi dalam perundingan rapat besar yang berlangsung selama tiga hari karena di hari pertama dan kedua masih terjadi deadlock, yang mana negosiasi juga dimediasi oleh perwakilan Dinas Ketenagakerjaan region Cikampek. Menurut Robbins (2015) proses negosiasi dalam konflik terdiri atas lima tahap, yaitu:

1. Persiapan/perencanaan

Pekerja yang merasa dirinya sudah tereduksi oleh fakta tentang status mereka yang sudah lama digantung dan terjebak oleh Undang-Undang dan karena merasa terpancing dan informasi tentang status bekerja merka tersebar ke seluruh buruh membuat pekerja melakukan persiapan, koordinasi kepada pengurus perwakilan serikat pekerja untuk memproses menemui langsung dengan manajemen untuk membica. Karena sudah lebih dari setahun pengaduan pekerja kepada manajemen dalam rapat hanya di “iya” kan saja.

2. Definisi aturan yang mendasar

Selanjautnya sebelum bernegosiasi dilakukan penetapan perwakilan serikat pekerja yang bertemu langsung dengan manajemen, hal ini pak Ferri sebagai

narasumber menjadi perwakilan utama dari serikat pekerja. Tiga hari proses perundingan dan negosiasi yang alot, hari selanjutnya Proses negosiasi yang dilakukan ketiga kali dilakukan diruang rapat. Perundingan sebatas mengenai prosedur syarat kerja yang diatur dalam Undang-Undang yang berlaku. Negosiasi tanpa adanya kekerasan dan aksi mencelakakan pekerja berdemo diluar pagar pabrik dengan tidur di jalan selama tiga hari, disitu juga proses produksi terhambat dan mengalami rugi materill.

3. Klarifikasi dan pembenaran

Dengan adanya klarifikasi tentang pengangkatan pekerja outsourcing tentu perusahaan telah melanggar tentang Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2013 pasal 63 tentang hubungan kerja terkait Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dibuat secara lisan. karena memang pekerja outsourcing ini seharusnya masih dibiayai bonus dan kenaikan upahnya tanggung jawab dari penyedia jasa pekerja PT. Muhasama Utama. Menurut Keputusan KEMENAKER No.100 tahun 2004 tetang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), bahwa yang termasuk adalah pekerjaan musiman jangka waktu pendek sekali selesai. Karena Surindo perusahaan besar yang melakukan produksi tidak boleh berhenti. Yang mana pekerja outsourcing selama lima tahun memakai sistem PKWT ini yang sebenarnya bisa dirumahkan sewaktu-waktu jika sudah putus kontrak, namun perusahaan tidak memperdulikannya dan masih berlanjut memakai tenaga 1500 pekerja outsourcing

4. Melakukan perundingan dan pemecahan masalah

Upaya perundingan di hari ketiga dengan jajaran tertinggi manajemen yang berkewarganegaraan Jepang yang didampingi translator karena tidak bisa berbahasa Indonesia, hal ini masih dilakukan sampai menemui titik terang.

Perwakilan serikat pekerja yang didampingi oleh DISNAKER sebagai mediator melakukan perundingan secara netral dan menyampaikan hal-hal yang seharusnya dilakukan perusahaan, namun saat itu perusahaan mulai mengalah dengan argumen yang serikat pekerja lontarkan. Peraturan yang digantung oleh perusahaan sangat tidak adil bagi pekerja yang mana masih dibawah naungan perusahaan penyedia jasa tentu tidak mendapatkan hak normatif yaitu bonus dibawah standar dan gaji dapat dari kedua belah pihak yaitu perusahaan dengan PT. Muhasatama standar UMR. Setelah lama menunggu keputusan dari *top management* yang memutuskan untuk dinaikkan status pekerja menjadi pekerja tetap, perusahaan terpaksa melakukan pengangkatan karena ingin menekan modal sedikit-dikitnya namun terjebak oleh Undang-Undang dan karena jajaran manajemen dipegang oleh orang Jepang dengan budaya yang sangat mengikuti aturan maka jelaslah sudah status 1300 pekerja.

5. Penutupan dan Implementasi

Langkah terakhir yang dilakukan dalam negosiasi dengan perundingan adalah merumuskan perjanjian dengan penandatanganan diatas materai dengan berikut peraturannya disetujui oleh perwakilan pekerja dengan serikat pekerja, pengusaha dengan manajemen, dan mediator yaitu DISNAKER.

1.3.3 Analisis manajemen konflik dengan teori kritis

Melalui teori kritik, manajemen konflik membantu peneliti bisa menggali dan mengidentifikasi suatu konflik yang terjadi dalam aktivitas hubungan industrial

konflik pelaksanaan dari isi Perjanjian Kerja Bersama (PKB), stres bekerja hingga membuat pekerja malas dan mudah lelah. sehingga hal ini dapat mengungkapkan alasan mengapa pekerja melakukan hal yang dapat menimbulkan konflik dan aksi tersebut sebagai representasi rasa solidaritas, kerjasama antara pekerja dengan manajemen untuk mewujudkan hubungan yang harmonis. Manajerial telah menetapkan budaya kerja perusahaan yang diterapkan dalam budaya kerja jepang seperti *HORENSO* yang berarti *Houkoku* atau laporan terhadap pekerjaan harian, *Renlaku* yang berarti Informasi kepada subordinate dan *Soudan* yang berarti konsultasi / diskusi antara atasan dengan bawahan. Ada *genchi genbutsu* dengan melihat permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan ada 5S sebagai 5R berarti *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), dan *Shitsuke* (Rajin).

Konflik merupakan hal yang pasti terjadi dalam segala aspek terutama dalam organisasi. Itulah sebabnya konflik sering diartikan sebagai sebuah keadaan yang dapat mengganggu jalannya organisasi atau perusahaan, sebagai individu dalam suatu komunitas harus bisa memahami dan mengerti satu sama lain dengan sesuai norma dan aturan bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Meskipun setiap karyawan diajari tentang kepedulian dan terbuka antar bawahan dan atasan dengan budaya jepang yang sedikit kaku dengan budaya senioritas antar atasan dan bawahan. dalam organisasi serikat pekerja/ serikat buruh di perusahaan PT.Sumit Rubber Indonesia juga mempunyai target produksi yang harus dicapai pekerja, dengan alur bekerja yang sesuai jadwal shift membuat pekerja terkadang merasa kelelahan dalam bekerja, izin bekerja yang melebihi aturan, ataupun keinginan dari pekerja yang belum terpenuhi dalam PKB seperti upah/bonus yang tidak sesuai

dengan standar yang seharusnya upah naik bisa diangka sekitar 10% terjadi tiap tahun.

Permasalahan tentang pengupahan yang seharusnya perusahaan mempunyai standar skala pengupahan, dengan konsep “struktur dan skala upah” yang selalu serikat pekerja ajukan kepada manajemen tiap tahun untuk dibenahi dan dikelola ulang tentang sistem upah dalam perusahaan namun belum direalisasikan. Dengan tidak adanya skala upah, standar gaji pekerja tidak terlalu jauh bahkan bedanya hanya tipis, berdasarkan pendidikan, dan lamanya masa kerja. Ada empat poin dalam struktur dan skala upah, yaitu:

- a. Dinilai dari masa kerja pekerja, pekerja yang bekerja selama lima dan sepuluh tahun harus dibedakan untuk menghindari kecemburuan, selain itu yang membedakan upahnya adalah performa prestasi kerja walaupun pekerja yang baru masuk, tetapi berbeda dengan skala upah ini.
- b. Berdasarkan latar belakang pendidikan, dibedakan dari golongan bekerja semisal pekerja lulusan SMA dengan standar upah UMR karawang, para sarjana yang masuk dalam jajaran manajerial standar harusnya bisa 5 juta keatas.
- c. Bersarkan Golongan bekerja, memiliki beberapa golongan dalam tiap jabatan yang berbeda misal operator dengan leader, operator dengan operator 1, staf dengan leader, leader dengan foreman. Karena permasalahan berdasarkan golongan ini keberadaan upah tumpang tindih antar satu golongan dengan berbeda jabatan seperti gaji leader dibawah operator.
- d. Kompensasi/ keahlian, membedakan upah dengan kelebihan pengalaman kerja, bisa saja keahlian freshgraduate setara dengan orang berkerja 2 tahun

Dikarenakan sistem upah yang sudah salah mengakibatkan pembagian upah menjadi tidak baik. Jika yang terdapat dalam rivai dan sagala (2010:883) tentang tahapan hubungan industrial PT.Sumi Rubber Indonesia, berawal perusahaan dibentuk tidak ada pertentangan yang terjadi sebaliknya justru perusahaan yang mendukung dan berinisiatif membentuk serikat pekerja selain aturan dari Undang-Undang merasa bahwa serikat pekerja bisa membantu aspirasi pekerja dengan mengawasi kebijakan perusahaan dan wadah negosiasi . dan seiring berjalannya waktu serikat menjadi suatu power untuk bisa berkolaborasi dengan perusahaan dengan memfasilitasi pelatihan dan pengetahuan pekerja. Adapun upaya pencegahan perselisihan hubungan industri dapat dilakukan dengan berbagai cara menurut Robingu (2005), yaitu :

1. Dari pihak pekerja yang memahami hak dan kewajibannya sebagai pekerja.

Dalam hal ini pekerja tidak hanya menuntut hak-haknya saja tetapi juga harus diimbangi dengan pemenuhan kewajibannya yang telah disepakati. Pekerja juga dituntut untuk memahami dunia usaha ada kondisi-kondisi tertentu posisi pengusaha sangat sulit, sehingga tidak mampu memenuhi kewajiban kepada pekerja, misalnya perusahaan merugi, dengan kondisi perusahaan yang lagi sulit pekerja harus membangkitkan lagi karena ketergantungan kehidpan nya berasal dari sana.

2. Dari pihak pengusaha, seperti halnya pekerja, pengusaha harus memahami hak dan kewajibannya. Permintaan hak harus seimbang dengan pemenuhan kewajiban.

Selain itu pengusaha dituntut untuk adil dan transparan dalam menjalankan fungsinya di hubungan industrial yang mencapai kesejahteraan pekerjanya.

Kaitan dengan Teori Kritis lebih terhadap modernisme kritis yang cenderung untuk fokus pada "transkrip publik," memeriksa berbagai cara di mana hubungan

dominasi kapitalis dapat direproduksi pada tingkat praktik sehari-hari untuk menjelaskan penindasan, dengan demikian setiap tindakan perlawanan dibingkai dalam logika (Mumby, 1997).

1.3.4 Kritik sosial dalam Hubungan Industrial

Permasalahan yang terjadi dalam hubungan industrial bipartid antara pengusaha dan pekerja khususnya di PT. Sumi Rubber Indonesia pada intinya masih ada seperti apakah keberadaan serikat pekerja dalam perusahaan hanya untuk melengkapi peraturan undang-undang yang ada saat ini atau hanya sebagai pajangan pemanis?, meskipun telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, sebab masih banyak pekerja di perusahaan multinasional maupun nasional yang merasa keberadaannya belum mencapai aspirasi para pekerja yang tentu pada akhirnya pada kesejahteraan. Tetapi menurut Pasal 29 Undang-undang No. 21 Tahun 2000 memberikan hukuman pidana kepada siapapun yang melakukan tindakan anti serikat pekerja/serikat buruh. Tindakan yang dimaksud termasuk melarang orang membentuk, bergabung atau melakukan aktivitas serikat pekerja/serikat buruh, memecat atau mengurangi upah pekerja/buruh karena melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh, melakukan kampanye anti serikat dan intimidasi dalam bentuk apapun. Jadi keefektifan dari fungsi adanya serikat pekerja memberikan wadah dan peluang dari aspirasi, hak, dan kewajiban pekerja dengan pengusaha yang diluar itu pekerja juga menaati Undang-Undang dan peraturan dari pengusaha atau pemerintah yang berlaku.

Dengan konflik yang terjadi antara serikat pekerja dengan manajemen menghasilkan sebuah perubahan yang kearah lebih baik dari segi pekerja yang

sudah mempunyai status jelas dari pekerjaannya maupun pengusaha yang tidak terus dihantui oleh Undang-Undang yang berlaku. Dari banyaknya permasalahan dalam hubungan industrial terkhusus dalam kasus yang penulis ambil, hegemoni atau peran kekuasaan atas organisasi yang bisa dibilang pengusaha yang diwakili oleh manajemen berperan sebagai penyedia pekerja dan buruh sebagai alat produksi dimana anggota menerima peraturan sebagai sumber kontrol dan pengawasan atas bekerja, dengan kekuatan solidaritasnya memperjuangkan hak dapat membuat dominasi baru untuk menuntut dan bernegosiasi kepada manajemen. Pekerja seharusnya diberikan haknya, Menurut Deetz dalam Morissan (2013), dari sistem kapitalisme manajerial yang mereproduksi organisasi demi kelangsungan hidup manajemen, ditanamkan kedalam organisasi dalam berbagai bentuk, aturan, dan kebijakan yang mencegah timbulnya konflik dan mencegah munculnya apa yang disebut demokrasi emansipatif, maupun kapitalisme tradisional berfokus pada pengembangan produksi dan profit. Dari awal perlawanan pekerja atas ketidakjelasan statusnya sebagai pekerja, pekerja yang awalnya hanya tiga empat orang yang berani bertindak tetapi setelah disulut oleh edukasi tentang apa yang terjadi anggota bisa solid dan melakukan aksi dengan memakai atribut serikat pekerja sebagai bentuk solidaritas untuk perlawanan. Walaupun keputusan ada ditangan manajemen/ pimpinan bagaimana pun juga pekerja berhak memberi pengaruh pada keputusan tersebut.

Tidak hanya itu, terjadinya pelanggaran di kawasan industri Kabupaten Karawang dengan minimnya upah pekerja karena tidak dibentuknya serikat tidak bisa melapor akan kemana diadukan, tidak ada bonus yang diterima, bahkan mendapatkan upah harian yang tidak masuk akal. Bahkan ada perusahaan yang

sengaja tutup mata dan tutup mulut karena bermain dengan pemerintah, penelitian berjudul *Pemetaan dan Penyusunan Model Penyelesaian Konflik Industrial* oleh Sutinah, dkk. (2009) memperlihatkan bahwa isu-isu yang dominan dalam konflik industrial adalah upah dan status buruh kontrak. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik industrial adalah buruh berhadapan dengan pengusaha dan pemerintah.

Posisi buruh cukup lemah karena perusahaan mendapatkan dukungan dari pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang menguntungkan perusahaan.

Pelanggaran terjadi karena kurangnya pengawasan pemerintah yang sebenarnya perusahaan harus diperiksa tiap bulannya seperti cek izin bekerja terutama tenaga asing, upah yang adil, sistem kerja, dan upah pekerja asing dengan pekerja asli.

Bukan kesejahteraan yang di dapat pekerja sebaliknya kesengsaraan pekerja terjadi karena permainan pengusaha dengan pemerintah dengan menyogok pemerintah agar tutup mulut untuk tidak diawasi dan dilaporkan, apalagi perusahaan yang tidak memiliki serikat pekerja. Pemerintah sebagai wasit dalam hubungan industrial jangan memberi peluang pengusaha berbuat curang tetapi harus tegas, mendidik, dan memberi contoh terhadap pengusaha tentang masalah perindustrian di Indonesia.

Tentang masalah yang terjadi di PT. Sumi Rubber Indonesia seperti pengupahan haruslah adil, semisal pekerja dengan jabatan yang lebih tinggi upah dibawah standar dan bisa setara dengan pekerja baru karena masa kerja yang lebih lama seharusnya upah yang diterima diatas standar yang sesuai. Dengan dijalankan standar dan skala upah diharapkan akan selesai masalah pengupahan yang bermasalah dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) selama ini walaupun ada pengorbanan perusahaan dengan mengeluarkan modal yang sedikit lebih untuk

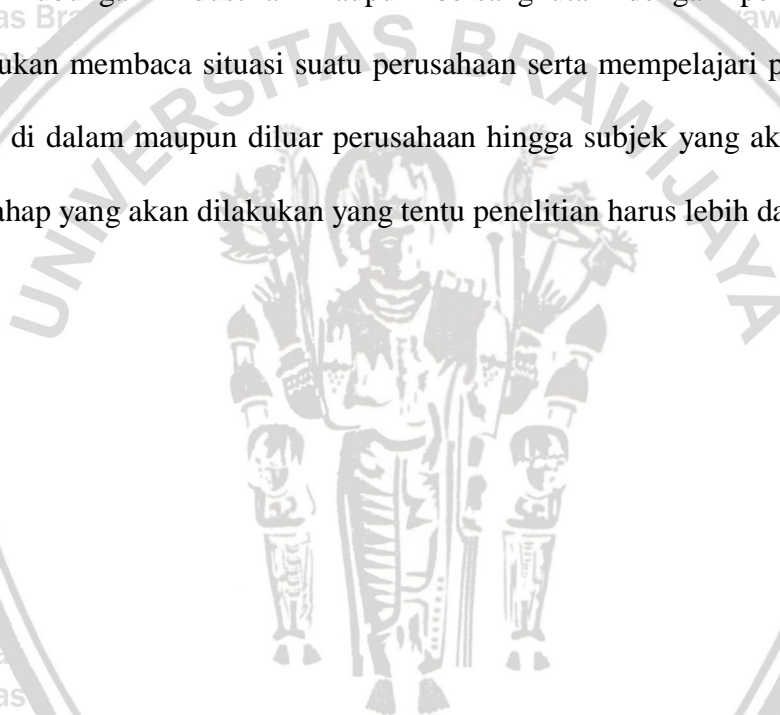
menjalankan idealnya upah yang ada. Dengan membentuk pandangan tentang dunia, ideologi juga mempengaruhi perilaku kita (Deetz dan Kresten, 1983). Indonesia dengan menganut ideologi Pancasila maka demokrasi atas kebebasan bekerja dengan pemenuhan hak-haknya juga diatur dalam Undang-Undang juga belum sepenuhnya diterapkan pada perusahaan di Indonesia.

1.3.5 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah menyelesaikan penelitian dengan metode kualitatif menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam. Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi subjektivitas pada yang diteliti. Dengan memperoleh data yang empiris di lapangan sesuai dengan data yang telah dianalisis penelitian ini tergantung pada interpretasi peneliti tentang makna dari wawancara sehingga kecenderungan makna bias pasti ada.

Namun, peneliti menyadari adanya kekurangan dan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian di perusahaan, lama waktu penelitian yang terlalu singkat selama sebulan kurang juga dikarenakan adanya beberapa dokumen dan data bersifat rahasia internal yang tidak boleh di publikasikan untuk umum, peneliti hanya melakukan wawancara di ruang kantor serikat dan ruang kantor manajemen dengan dokumentasi data yang didapat berupa PKB dan Undang-undang, tentu pihak HRD hanya memberikan informasi yang menyenangkan saja. Selain itu kegiatan penelitian tidak dapat mengobservasi saat kegiatan rapat, rapat dilakukan

hanya dengan orang yang berkepentingan, dan tentu saat itu sedang tidak ada rapat besar bersama serikat (rapat kenaikan gaji, bonus, dll) karena data penelitian ini terjadi di tahun 2013. Sedangkan tirangulasi metode pengumpulan data penelitian yang dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi. Selain itu sulitnya untuk menemukan informasi ketika mengobsevasi pekerja masih dalam jam kerja dan tidak bisa diganggu dan keterbatasan untuk masuk kedalam pabrik. Oleh karena itu saran untuk penelitian selanjutnya yang akan meneliti suatu organisasi terkhusus dalam hubungan industrial maupun bersangkutan dengan pemerintah dapat melakukan membaca situasi suatu perusahaan serta mempelajari permainan yang terjadi di dalam maupun diluar perusahaan hingga subjek yang akan diteliti akan tahu tahap yang akan dilakukan yang tentu penelitian harus lebih dari satu bulan.



BAB V**KESIMPULAN DAN SARAN****1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen konflik dalam PT. Sumi

Rubber Indonesia, maka ditemukan bahwa:

1. Konflik dalam hubungan industrial pasti terjadi dan tidak selalu stagnan, meskipun pihak manajemen memberikan fasilitas serta dukungan yang baik untuk serikat pekerja namun tiap individu pasti ada kekurangan yang mempengaruhi dan menimbulkan terjadinya gejala konflik. Konflik tidak selamanya membuat kondisi sulit dan kalah namun, konflik bisa menjadi modal untuk membangkitkan semangat solidaritas serta kesadaran pekerja.
2. Demonstrasi yang terjadi pada tahun 2013 merupakan konflik yang membuat semangat bangkit karena 1500 pekerja yang diangkat menjadi karyawan tetap menjadikan pelajaran bahwa aturan harus dikoordinasikan dengan komunikasi yang baik dari ketidakjelasan selama bertahun-tahun yang harus menaati aturan dan Undang-Undang yang berlaku bagi siapapun pengusaha yang ingin membuka bisnis khususnya pabrik yang mempekerjakan ribuan pekerja. Pelanggaran normatif yang lama terealisasikan, Sikap kerja, mau mengalah, kejujuran dan serta kedisiplinan pekerja yang pada akhirnya bisa membuat bencana atau rencana baik bagi dirinya sendiri. Terlebih dari gaya hidup dan pengaturan keuangan membuat pekerja mudah stres dan malas bekerja.
3. Pada temuan penelitian terkait konflik disertai manajemen dalam hubungan industrial antara Serikat Pekerja/Serikat Buruh dengan PT. Sumi Rubber Indonesia yang terbentuk atas sebuah wadah aspirasi pekerja lingkup internal

secara bipartid membuat individu mengharapkan sesuatu kepastian dalam bekerja, kepastian pendapatan, kepastian jaminan tentu kesejahteraan pekerja.

Konflik yang terjadi dalam aktivitas hubungan industrial mulai dari tahun 2013 terkait aksi tuntutan dari 1500 pekerja *outsourcing* untuk diangkat menjadi karyawan tetap karena memang sudah hak pekerja untuk diangkat, konflik pelaksanaan dari isi Perjanjian Kerja Bersama (PKB), stres bekerja hingga membuat pekerja malas dan mudah lelah. sehingga hal ini dapat mengungkapkan alasan mengapa pekerja melakukan aksi tersebut sebagai representasi rasa solidaritas, kerjasama pekerja kepada manajemen.

Sikap dan keputusan dari pemimpin berperan penting dalam gangguan dan gejolak yang terjadi langsung dimusyawarahkan serta mengatur strategi manajemen konflik dalam hubungan industrial bipartid agar tidak berjalan sendiri-sendiri dan mengutamakan keputusan ideal dari kedua belah pihak, meskipun keputusan tidak 100% pekerja menerima namun keputusan ideal menjadi jalan tengah yang mana kerugian atau keuntungan seimbang bagi keduanya.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian mengenai manajemen konflik yang terjadi dalam hubungan industrial bipartid PT.Sumu Rubber Indonesia, peneliti memberikan saran yang dapat berkontribusi untuk organisasi, terkait dengan konflik:

1. Pekerja diharapkan agar bisa selalu berpedoman yang berlaku pada peraturan tertulis maupun tidak tertulis, karena dengan menjaga aturan yakin ketertiban dan kedisiplinan kerja akan terjaga
2. Untuk perusahaan mungkin bisa memberikan fasilitas pendidikan bagi pekerja yang ingin melanjutkan pendidikan seperti beasiswa lebih jauh guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan maupun organisasi.
3. Jangan sampai cepat menanggapi isu yang kurang baik untuk kehidupan berorganisasi dengan menjaga keegoisan masing-masing, memberikan waktu untuk mendapatkan kebenaran dari sebuah isu atau aturan yang berubah.
4. Kepercayaan merupakan pemberian terbesar dalam berorganisasi jadi jangan menyalah gunakan kepercayaan orang dibawahnya sehingga idelaisme mempertahankan kesejahteraan akan dilaksanakan dengan baik, terkhusus bagi para pemimpin dalam hubungan industrial.

1.3 Proposisi

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari hasil observasi berupa konflik antara pekerja dengan pengusaha (manajemen) yang statusnya digantung lebih dari tiga tahun melalui negosiasi pengangkatan sebagai pekerja tetap, maka peneliti memiliki proposisi sebagai berikut:

Pertama, dalam interaksi dalam organisasi tidak terkecuali perilaku pekerja tidak terlepas dari ada komunikasi seperti koordinasi dan negosiasi sebagai komitmen sebagai bagian dari dalam organisasi.

Kedua, hubungan kekuasaan dan ideologi yang muncul dalam interaksi organisasi. Dennis Mumby menyatakan dalam pendekatan penelitian kritis adalah bahwa organisasi bukan hanya tempat netral untuk pembuatan makna. Namun, organisasi menghasilkan dan dihasilkan dalam konteks perjuangan antara ketertarikan kelompok dan sistem representasi yang saling bersaing, yang berdampak pada keputusan pekerja melakukan aksi.



DAFTAR PUSTAKA

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th ed. United States: Oxford University Press Inc.
- Bungin, B. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Deery, S.; Plowman, D.; dan Walsh, J. (1998). *Industrial Relations: A Contemporary Analysis*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Deetz, S. (1992). *Communication year book*, 15th ed.
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (eds.). 2009. *Handbook of Qualitative Research*. (Terj. Dariyatno dkk). Jogjakarta: Pustaka Pelajar
- Denzin & Lincoln. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London : Sage Publication
- Forsdale, 1981. *Perspectives on Communication*. New York: Random House
- Goldhaber, M, G. (1986). *Organizational Communication*. Iowa Wm: Brown Publisher
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. Wm. C: Brown Publisher, Dubuque.
- Hendrastomo, G. (2010). Menakar kesejahteraan buruh: Memperjuangkan kesejahteraan buruh diantara kepentingan negara dan korporasi. *Jurnal Informasi*.
- Indopos. (2019). Ini Penyebab Munculnya Kasus Hubungan Industrial. Diakses dari www.indopos.co.id
- Jablin, M, F & Putnam, L, Linda (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Juanita. *Memajemeni Konflik dalam Organisasi*
<http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-juanita3.pdf>, diakses 18 Agustus 2019
- Kartono, K. (2002). *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Kriyantono, R. (2012). *The situational theory of the publics in an ethnography research: Identifying Publics Response to Crisis Management*. *Business and social science*, 3(20), 124-132.
- Littlejohn, S.W & Foss, K.A. (2005). *Theories of human communication* 8th edn. Toronto: Thomson Wadsworth
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Miles, M,B & Huberman, A.M. (1984). *Analisis Data Kualitatif*. (Terjemahan, Rohidi, R, T). Jakarta : Universitas Indonesia press.
- Moleong, L.J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. (2005). *Metedologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Morissan (2013). *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana. Prenadamedia Grup.

- Mulyana, D. (2000). Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2009). *Ilmu Komunikasi suatu pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mumby (2017). *Critical Approaches: The International Encyclopedia of Organization Communication*. Researchgate Publications.
- Mumby (1993). *Critical Organization Communication Studies: The Next 10 years*. Researchgate Publications.
- Mulyana, D. (2008). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Neuman, W. L. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Indeks
- Pambayun, E. L. (2013). *One Stop Qualitative Research Methodology In Communication*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Pace, W. R. & Faules, D. W. (2005). *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. (D, Mulyana, Terjemahan). Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rahim, A. (2002): Toward theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), pp. 206-235
- Redding, W. Charles (1972). *Communication within in the Organization: An Interpretive of Theory and Research*. New York Industrial Communication Council
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications*. USA: Prentice- Hall International editions
- Robbins, S. P. (2015) *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. (Saraswati, R, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Sass, J. S. (1997). Emotional labour as cultural performance in a nonprofit nursing home. Diambil dari <http://search.proquest.com/docview/304339233?accountid=25704>
- Shanto (2017). *Menciptakan Hubungan Industrial Yang Baik*. Diakses dari www.spn.or.id
- Spaho, K.(2011). *Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina*. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 390-393.
- Spaho, K.(2013). *Organizational Communication and Conflict Management*. *Management*, 18(1), 103-118.
- Spradley, J. (1997). *Metode Etnografi, terj. Misbah Zulfa Elizabeth*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Spradley, J. P. (2007). *Metode Etnografi*. 2th ed. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Stoner, A. F & Wankel, C. (1993). *Manajemen*. (Terj. Wilhelmus W. Bakowaton). Jakarta: Intermedia
- Sudrajat, F. (2019). *Ngerti hukum: Pidana bagi Perusahaan yang Larang Pekerja Gabung ke Serikat Pekerja*, *Kumparan*. Diakses dari www.kumparan.com
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tjandraningsih, I. Dkk (2010). *Praktek kerja kontrak dan outsourcing di Sektor Industri Metal di Indonesia*. diakses dari www.media.neliti.com

Tjandraningsih, I, dkk. (2010). Diskriminatif dan Eksploitatif : Praktek Kerja Kontrak dan Outsourcing Buruh di Sektor Industri Metal di Indonesia.

Diambil dari <https://media.neliti.com/media/publications/451-ID-praktek-kerja-kontrak-dan-outsourcing-buruh-di-sektor-industri-metal-di-indonesi.pdf>

Umar, H. (2002). Metode Riset Perilaku Organisasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

KEPMENAKER No. KEP-150/MEN/1999 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja Bagi Tenaga Kerja Harian Lepas, Borongan dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh

Undang- Undang Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Pedoman Buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB), Periode 2008-2010

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



MANAJEMEN KONFLIK DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL ANTARA SERIKAT PEKERJA DENGAN MANAJEMEN

(Studi Deskriptif Kualitatif Dengan Pendekatan Kritis Pada PT. Sumi Rubber Indonesia)

Feishal Afif

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Brawijaya Malang

Abstrak

Penelitian kajian studi Ilmu Komunikasi Organisasi tentang Hubungan industrial di Indonesia yang merupakan manifestasi dari perjanjian kerja, diharapkan dapat menciptakan ketenangan kerja, kesejahteraan secara harmonis. Dengan menggunakan teori kritis Deetz dan Mumby hasil penelitian bertujuan untuk mengkritisi komunikasi organisasi secara demokrasi mengetahui proses manajemen konflik yang dilakukan serikat pekerja dengan manajemen terkait sarana hubungan industrial bipartid. Serikat pekerja dan manajemen telah bekerjasama membina hubungan industrial dengan berpedoman kepada nilai Pancasila, peraturan pemerintah, dan perjanjian kerja bersama (PKB). Permasalahan kasus yang terjadi pada tahun 2013 tuntutan pekerja outsourcing yang ingin dinaikan menjadi pekerja tetap, terjadi GAP dengan Undang-Undang yang berlaku dengan negosiasi serikat pekerja kepada pihak manajemen. Manajemen konflik yang dilakukan dari perbedaan budaya antara budaya kerja Jepang dengan pekerja orang Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kuasa antara seikat pekerja dengan pengusaha terjadi disaat kuasa dominan dari pengusaha yang mempunyai aturan dan kontrol yang harus ditaati dan dijalankan pekerja. Dengan adanya pengembangan diri pekerja dengan peran serikat pekerja mengenai hubungan industrial ini membuat pekerja merasa mempunyai suatu identitas sebagai rasa solidaritas.

Kata Kunci: Komunikasi organisasi, teori kritis, pekerja, perusahaan, serikat pekerja, konflik.

PENDAHULUAN

Kemampuan berkomunikasi menjadikan individu dapat menganalisis situasi yang terjadi maupun situasi yang sulit, dari komunikasi dalam perkumpulan beberapa individu menghasilkan suatu kerjasama

biasanya disebabkan dari latar belakang seseorang bisa dari pendidikan, watak, budaya, dan faktor lainnya. *“communication is the process by which a system is established, maintained and altered by means of shared signals that operate according to rules”* (Forsdale, 1981). Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa

komunikasi merupakan sistem yang dipelihara dan digunakan dalam penyampaian pesan melibatkan dua orang atau lebih, bukan hanya menerima pesan saja namun penting untuk keberlangsungan organisasi yang sesuai dengan aturan agar tidak terjadi *miss communication*, karena Kegagalan dalam melakukan komunikasi dalam suatu organisasi akan berdampak pada krisis kepercayaan.

Untuk keberlangsungan organisasi, keberadaannya dalam perusahaan Menurut Schein dalam Muhammad (1982) mengatakan organisasi adalah suatu koordinasi rasional dari kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui otoritas dan tanggung jawab. dapat disimpulkan organisasi diartikan sebagai sebuah sistem yang jika ada salah satu dari komponen/subsistem terganggu maka kinerja dari komponen lain akan terganggu, hal ini akan menimbulkan konflik terhadap pemimpin maupun bawahan yang akan menghambat jalannya produktivitas serta tujuan.

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat menyebabkan keadaan pekerja/ buruh di Indonesia dibenturkan pada masalah-masalah dari kepentingan yang cukup rumit sehingga pengusaha berpikir keras agar proses produksi dan rangkaian aktivitas lainnya tetap berjalan dengan efisiensi biaya produksi diantara kompetitor agar bisa menjual produk dengan daya saing global.

Menurut penggunaan isi PKB (Perjanjian Kerja Bersama) Dalam setiap organisasi mempunyai hubungan yang saling terkait dan

membutuhkan antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah yang disebut hubungan industrial dengan menghasilkan kesepakatan sikap yang harmonis dari nilai normatif. untuk menjalankan keselarasan ini pekerja dan perusahaan membentuk Organisasi serikat pekerja, yaitu organisasi formal yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, dan melindungi hak kepentingan pekerja guna meningkatkan kesejahteraan pekerja. Hal tersebut terbentuk dari adanya solidaritas, demokrasi, dan kemandirian dengan sikap terbuka antara pekerja dengan pengusaha akan diperhitungkan oleh pemerintah, demikian sudah diatur dalam undang-undang dan juga perjanjian kerja bersama (PKB) dalam lingkup bipartid yaitu hubungan industrial yang terjalin antara pekerja dengan pengusaha. Ketika kesejahteraan pekerja terganggu, maka organisasi serikat pekerja mampu mendorong ribuan pekerja untuk melakukan demonstrasi dan mendesak pengusaha.

Kebebasan berserikat ditunjukkan terbentuknya serikat pekerja hampir di tiap perusahaan yang diberikan fasilitas fisik dari perusahaan dan sudah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan bahwa pekerja berhak membentuk organisasi serikat pekerja untuk melindungi dan menjamin hak untuk mendapatkan hidup terjamin dalam bekerja, karena ada saja pengusaha yang bersifat licik dan mengaburkan peraturan yang sudah ditetapkan dengan contoh upah pekerja yang tidak naik atau diberikan hanya sedikit dari standar yang ada, banyak oknum pemerintah yang mengajari pengusaha untuk "mengakali" tafsiran isi pasal undang-



undang tersebut. Serikat pekerja yang satu-satunya diakui pemerintah bernama SPKEP-SPSI (serikat pekerja kimia, energi, dan pertambangan-serikat pekerja seluruh Indonesia), merupakan serikat buruh tertua yang terbentuk pada 20 Februari 1973” (Ferri, 16 Mei 2019). Banyaknya kasus aksi yang terjadi dari para pekerja atas tuntutan kesejahteraan mereka, pemutusan hubungan kerja secara sepihak dari pengusaha Hubungan industrial bisa disebabkan skill para pekerja yang kurang menimbulkan gap antar keduanya yang akhirnya juga melibatkan pemerintah untuk menyelesaikan.

Sebagai pelaku utama dalam dunia ketenagakerjaan para pekerja mempunyai peranan besar dalam dominasi pembangunan ekonomi Indonesia, walaupun begitu peran pekerja tidak terlepas dari permasalahan dengan pengusaha, rentan menimbulkan konflik dalam hubungan industrial. Salah satu isu permasalahan yang terjadi dalam hubungan industrial antara lain jumlah upah buruh yang tidak layak, sistem kerja kontrak, dan pemutusan hubungan kerja sepihak oleh pengusaha, tenaga kerja asing dengan upah murah, dan masih banyak lagi masalah lain yang kemudian memunculkan marginalisasi buruh (Hendrastomo, 2010. h.1). Lembaga hubungan industrial bipartid sudah seharusnya membahas tentang peningkatan kompetensi pekerja, sehingga siap mengikuti kemajuan ilmu dan teknologi, untuk serikat pekerja mempunyai training center berpengaruh pada peningkatan kualitas dan produksi.

Redding (1985) berpendapat bahwa Komunikasi organisasi mulai muncul sebagai bidang akademis tersendiri di AS pada 1940-an dan 1950-an. Dari 1950-an sampai 1970-

an, batas-batas bidang itu meluas hingga mencakup efek jaringan kelompok-kelompok kecil, komunikasi atas-bawah, dan suasana komunikasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai (Putnam dan Cheney, 1985). Saat itu identitas bidang komunikasi organisasi telah tumbuh hingga meliputi perhatian kepada hak-hak berbicara di kalangan nonmanajerial, pengambilan keputusan dalam organisasi, memahami bentuk “organisasi” itu sendiri, serta peran organisasi di masyarakat demokratis (Mumby dan Sthol, 1996). Pengembangan teori-teori deskriptif yang berlandaskan pada pengalaman riset di situs sosial/budaya khusus atau penggunaan konsep-konsep teori sebagai alat deteksi, dan mulai ditekuni untuk mengimbangi riset yang berlandaskan teori prediktif formal.

Para ahli fokus pada praktik komunikatif yang berfungsi secara ideologis untuk menghasilkan, memelihara, dan mereproduksi sistem dominasi (Mumby, 1997). Karena itu komunikasi organisasi menjadi tameng/pelindung organisasi untuk mencegah adanya miss communication dan bagaimana organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal. Organisasi dipandang sebagai situs diskursif di mana makna dan identitas adalah produk dari hubungan kekuasaan yang mendasarinya (Mumby, 1997). Dalam komunikasi organisasi, para bulusan dan pakar komunikasi telah mempelajari bahwa fungsi organisasi sebenarnya tidak hanya sebagai tempat berkumpul masyarakat dan sebagai sebuah pembentukan makna, lebih dari itu organisasi dimaknai sebagai ruang untuk berlangsungnya sistem dominasi dan perubahan makna yang dipengaruhi oleh

wacana dan hubungan kuasa (Deetz, 1992). Komunikasi organisasi bertransformasi dari spesialisasi sempit menjadi ke kepentingan utama studi organisasi (Mumby, 2017). Begitu juga menurut Spaho, K (2011) menjelaskan bahwa Setiap organisasi harus memiliki komunikasi dalam beberapa arah:

1. *Downward communication*, interaksi yang terjadi dari atasan ke bawahan, yang biasanya dipakai oleh manajemen perusahaan bergaya otoritarian, dan biasanya berbentuk perintah.
2. *Upward communication*, yaitu interaksi yang terjadi dari bawahan/karyawan ke atasan/manajerial untuk menginformasikan segala situasi yang terjadi.
3. *Horizontal communication*, yaitu interaksi yang terjadi antar karyawan yang berada ditingkat yang sama, adanya koordinasi tugas independen.
4. *Diagonal communication*, yaitu interaksi antar orang-orang yang tidak pada tingkatan yang sama dan tidak dalam hubungan di dalam organisasi, tetapi komunikasi ini jarang terjadi.

Beberapa dekade terakhir ilmu sosial telah menjadi semakin beragam dan kompleks (Geertz, 1980), juga sama halnya dengan studi komunikasi organisasi. Sehingga, paradigma interpretif sudah meletakkan dasar bagi model kritis riset komunikasi organisasi, bahwa proses sosial kompleks mengorganisasi dan membentuk makna juga proses itu tidak bisa netral secara politis (Deetz dan Kresten, 1983). Riset komunikasi

berpusat pada mengungkapkan proses-proses hegemonik yang membangun, mereproduksi, dan mempertahankan makna, identitas, dan pengetahuan, serta fungsi wacana-wacana tersebut dalam menunjang struktur kekuasaan politik dominan di masyarakat. Dari didirikannya perusahaan, PT.

Sumi Rubber Indonesia mempunyai sejumlah konflik seperti pekerja yang malas bekerja, stress dalam bekerja, kebohongan, *miss communication*, kesalah pahaman dari peraturan asal perusahaan dengan aturan budaya Jepang yang diikuti pekerja lokal Indonesia. Puncaknya Pada tahun 2013 mempunyai konflik dalam internal dengan pekerja terkait dengan status outsourcing untuk 1500 pekerja yang menuntut untuk dinaikan status jabatan menjadi karyawan tetap. Aksi akibat timbulnya rasa resah dari pekerja kontrak yang tidak diberi kejelasan mengenai statusnya selama dua tahun sejak setelah kontrak habis perusahaan mempekerjakan karyawan outsourcing dari yayasan penyedia jasa pekerja yang tiap tahun harus diperpanjang kontraknya, perusahaan seakan-akan menutup mata tentu untuk biaya yang lebih murah. menurut cummings, P. W. (1980) Sebab-sebab utama konflik yaitu spesialisasi pekerjaan, perubahan nilai-nilai, kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departmen/unit kerja

Konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai ke perkelahian. (Brown, 1998). konflik sebagai suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota dalam organisasi muncul dari kenyataan mereka

harus membagi sumber daya atau aktivitas kerja yang mungkin langkadan mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya, karena Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984). Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik personal, antar individu, dalam kelompok dan antar kelompok. menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan yang bersumber pada keinginan. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. fenomena yang terjadi harapan karyawan tidak sejalan dengan kenyataan yang mereka dapatkan, Kebutuhan untuk berserikat menjadikan pengusaha tidak sewenang-wenang dalam bertindak, tertuang dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 119 ayat 1 bahwa, "serikat pekerja atau serikat buruh berhak mewakili pekerja atau buruh dalam perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha apabila memiliki jumlah anggota lebih dari 50% dari jumlah seluruh pekerja di perusahaan bersangkutan"

Deetz (1992) berpendapat bahwa keberadaan perusahaan telah melampaui negara sebagai lembaga yang kuat dalam modernitas, sehingga menjadi keputusan utama dan pembentukan identitas. Sarjana komunikasi organisasi dengan pendekatan kritis umumnya mengambil konseptual dan

analitis ketika disandingkan dengan wacana dengan penggunaan istilah seperti pembicaraan, percakapan, bahasa, interaksi, retorika, narasi, argumen, dan sebagainya (Mumby, 2017). Tanggung jawab analisis kritis dunia postmodern membangun teks dari beragam fragmen yang kohern. Pendekatan kritis terhadap komunikasi organisasi menunjukkan perhatian sebagai kekuatan pengorganisasian. Perhatian ini perlahan bergeser sebagai fenomena politik organisasi yang mapan menuju penjelasan formasi praktik kekuasaan. komunikasi organisasi dan manajemen konflik saling terhubung dan berjalan bersama. Penyelesaian dalam manajemen konflik didasari dari diri sendiri yang dibantu melalui pihak ketiga untuk mengambil keputusan secara bersama-sama. Meski memberikan informasi, kecenderungan fokus pada komunikasi atasan-bawahan memosisikan pegawai sebagai penerima pasif pesan mengabaikan konteks organisasi yang lebih besar tempat hubungan itu terlekat (Jablin, 1979). Menurut Deetz (1992) Pendekatan kritis pada komunikasi organisasi muncul pada awal tahun 1980-an bersama pendekatan interpretatif. Pada era ini diantara bagian dari bidang komunikasi yang lainnya, ada semangat dari para cendekiawan komunikasi untuk mengembangkan ontologi konstruksionis sosial untuk disusun kembali status komunikasi epifenomenon ke episentrum atau dari penetapan sebuah tambahan dari fenomena kedalam pusat yang saling mempengaruhi dan bisa meluas. dengan demikian setiap tindakan perlawanan dibingkai dalam logika (Mumby, 1997).

Teori kritis melihat ada kecenderungan di kalangan ilmuwan komunikasi menjadikan

ilmu ini untuk dipaksakan dalam wujud ilmu yang sangat mekanistik. Riset komunikasi pada era tahun 1930-40an pemikir teori kritis mengembangkan studi tentang ekonomi politik media, analisis budaya teks, dan studi persepsi khalayak dan berkembang pesat pada era 70-80an untuk studi ideologi media. Pada masa ini, sarjana komunikasi lebih memfokuskan pada pola hubungan yang kompleks antara komunikasi, kuasa, identitas, dan masyarakat (Mumby, 1997). meskipun studi kritis melibatkan masyarakat dengan saluran interaksi dua arah tetapi sebenarnya studi kritis ini jika diteliti lebih jauh memiliki hubungan yang kompleks antara wacana, ideologi, dan kuasa memiliki potensi merusak yang mungkin dalam kehidupan yang etis dan demokratis (Mumby, 1997).

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu (Kriyantono, 2006). Adapun permasalahan yang nantinya akan dijelaskan secara lengkap dan rinci adalah mengenai strategi manajemen konflik yang terjadi dalam hubungan industrial bipartid antara serikat pekerja dengan manajemen.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) menjelaskan teknik pengumpulan data merupakan langkah

paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pada hakikatnya data dikumpulkan agar dalam penelitian lebih mudah untuk mengkategorikan hasil di lapangan, adapun cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang peneliti peroleh adalah:

1. Observasi
Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2013:145) mengemukakan bahwa, *observasi* merupakan suatu proses yang kompleks tersusun dari berbagai proses. Diantaranya adalah proses pengamatan dan ingatan. Penelitian melalui observasi partisipan dan reflektif terhubung antara fenomena yang diteliti dengan peneliti dengan dirangkul melalui catatan lapangan (*Fieldnote*) pada persoalan konflik yang terjadi dari aksi pekerja outsourcing pada tahun 2013 dengan pendekatan kritis pada hubungan industrial antara pekerja melalui serikat pekerja dengan manajemen PT.Sumit Rubber Indonesia, Konflik bekerja yang terjadi antara serikat pekerja dengan pengusaha, dan Konflik budaya kerja antara budaya kerja Jepang dengan budaya lokal Indonesia. Karena selain masih jarang sarjana komunikasi yang membahas tentang hubungan industrial, penulis melakukan penelitian bulan Mei berlokasi di Cikampek dan konflik terjadi di dalam perusahaan, dengan data tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran ranah komunikasi dalam hubungan industrial bipartid.

Peneliti melakukan observasi pada konflik hubungan industrial yang terjadi antara manajemen dengan serikat pekerja yang berfokus pada konflik mengenai pekerja outsourcing yang menuntut pengangkatan

status menjadi pekerja tetap, dari aksi tersebut terkadang oleh perusahaan sengaja Undang-Undang “diabu-abukan”, dengan berdemo di depan kantor selama tiga hari yang setelahnya direspon oleh manajemen (presiden/direktur) dengan bernegosiasi antara perwakilan serikat pekerja dengan manajemen juga dihadiri oleh atasan yang seorang berkewarganegaraan Jepang, proses negosiasi dengan perbedaan budaya juga menjadi halangan dalam mengerti maksud pekerja.

2. Wawancara mendalam (Depth Interview)

Wawancara mendalam merupakan sebuah proses penggalan informasi secara mendalam, transparan, dan bebas dengan fokus untuk diarahkan yang ingin diangkat peneliti. Dengan metode yang dilakukan terlebih telah disiapkan dahulu seperti daftar pertanyaan wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya (Moleong, 2005, h.186). Wawancara mendalam telah diajukan kepada informan utama yang telah dipilih dan diseleksi menjadi informan utama, menjadikan hal utama peneliti merujuk pada performa komunikasi Deetz dan Mumby. Menurut Taylor dan Bogdan dalam Agusta (2003) wawancara mendalam digunakan untuk memahami pandangan subjek penelitian yang dituangkan dalam bahasanya sendiri.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah teknik yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang juga mendukung dari analisis dan interpretasi data (Kriyantono, 2006, h.120). Dokumentasi berupa data yang tersedia seperti buku pedoman (PKB), foto tata cara disiplin kerja, buku Undang-Undang Ketenagakerjaan, dan

lain-lain. Data yang digunakan sebagai pelengkap informasi yang tidak bisa didapat melalui wawancara

Teknik pemilihan Informan

Dalam menentukan partisipan atau informan dalam penelitian, peneliti memiliki kriteria dasar yang terdiri dari: informan penelitian seseorang yang penting dalam organisasi, memiliki keterkaitan dengan yang mau diteliti karena peneliti memilih informan yang memahami dan terlibat dalam alur hubungan industrial bipartid ini. Memiliki pemahaman dari karakteristik (makna dan sifat) objek penelitian, bersedia untuk wawancara juga disertai dengan merekam suara, mencatat hal yang penting dan bersedia untuk mempublikasikan data wawancaranya. Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti memilih informan yang sesuai dengan kriteria seperti:

- Bapak Deni sebagai ketua serikat pekerja yang masih menjabat di tahun 2019 dan karyawan perusahaan.
- Bapak Ferri sebagai mantan ketua serikat pekerja selama tiga periode, sekaligus karyawan dalam perusahaan
- Bapak Audi sebagai perwakilan manajemen dari karyawan HRD

HASIL

Hubungan Kuasa

Pengusaha dan serikat pekerja yang mewakilkan pekerja masing-masing mempunyai kepentingan bersama atas keberhasilan perusahaan. Derry et al (1998) membagi tiga pendekatan dalam studi hubungan industrial yaitu keseragaman, keberagaman, dan radikal. Diambil dari sisi

keberagaman, mempunyai perspektif teoritis yang mempunyai dua sasumsi yang mendasar yaitu, satu, kekuasaan tampak sebagai penyebaran kelompok yang sama-sama medominasi, dua, kondisi yang berkaitan dengan pelindung peminatan masyarakat dan peran melindungi kelemahan dan mengendalikan kekuasaan, cenderung memusatkan perhatian pada jenis peraturan, regulasi, dan proses yang memungkinkan memberikan kontribusi pada kepeminatan organisasi dan menjamin bahwa perbedaan minat secara efektif akan mempertahankan keseimbangan sistem. Ada pun pendekatan Marxis berpandangan bahwa dalam masyarakat industrial terdapat konflik antar kelas (Pemilik modal dengan pekerja sebagai yang mejual tenaganya) konflik ini tidak akan selesai sebelum buruh menguasai alat produksi.

Tugas dan Fungsi Serikat Pekerja dalam hubungan industrial

Berdasarkan ketentuan umum pasal 1 Undang-undang Tenaga Kerja tahun 2003 No 17, serikat buruh atau serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Ada beberapa hak pekerja dalam berserikat menurut Perjanjian Kerja Bersama, antara lain:

- a. Mengadakan kegiatan perburuhan selama tidak bertentangan dengan ketentuan hukum perundang-undangan yang berlaku.

- b. Melakukan perundingan Perjanjian Kerja Bersama dengan pihak manajemen
- c. Membentuk lembaga atau melakukan kegiatan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kesejahteraan pekerja/buruh

Tugas dan Fungsi Pengusaha dalam hubungan industrial

Pada fakta di lapangan kedudukan pekerja lebih rendah secara ekonomi dibanding pengusaha Meskipun kedudukan pekerja dengan pengusaha secara yuridis adalah sederajat/ setara, sehingga terkadang terjadi tindakan sewenang-wenang dari pengusaha yang menimbulkan perselisihan juga konflik. Gangguan/ konflik dalam perusahaan tidak dapat dihindari dan rentan terjadi walaupun manajemen telah berperan dengan baik. Selain berperan sebagai penanganan masalah, manajerial mencakup sebagai negosiator untuk perundingan dengan serikat pekerja dalam musyawarah agar memberikan solusi dari masing-masing pihak. Tentu dengan dukungan suasana yang cair, kekuatan negosiasi dapat berjalan dengan seimbang tanpa dominasi apalagi campur tangan pihak luar. Komunikasi antara serikat pekerja dengan manajemen sampai saat ini masih baik khususnya dalam kerjasama untuk kesejahteraan pekerja dengan menyediakan fasilitas serikat, tentu pelaksanaan perjanjian dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) bahwa pegusaha mengatur pekerja serta jalannya perusahaan, memberikan sanksi kerja, mengajukan keberatan atas tindakan serikat pekerja yang bertentangan dengan perjanjian, mengakui bahwa pengaturan organisasi juga anggota

adalah wewenang serikat pekerja, dan memberikan surat tembusan surat peringatan ke serikat pekerja.

Puncak Aksi Pekerja Kontrak 2013

Sebelum berlaku Undang-Undang yang mengatur tentang pekerjaan outsourcing, Pada awal perekrutan perusahaan membutuhkan karyawan sebagai status outsourcing yang ditempatkan pada bagian produksi yang bekerjasama dengan perusahaan penyedia jasa pekerja PT.Muhasama Utama. Setelah diterapkannya Undang-Undang mengenai Pekerja outsourcing yang hanya dapat diterapkan dalam bagian pekerjaan security, cetering, cleaning service, PT Sumi Rubber Indonesia masih mempekerjakan pekerja tersebut dalam divisi produksi yang semula hanya merekrut sebanyak 100 pekerja menjadi bertambah terus dan menjadi 1300 pekerja. Dengan masa kerja kontrak selama 1- 4 tahun dan selalu diperpanjang, selama itu pula pekerja outsourcing perlahan mendapatkan edukasi mengenai peraturan ketenagakerjaan terbaru dan orang yang sudah mengetahui tentang Undang-Undang saling bertukar pikiran dan berinisiatif membuat sebuah kelompok untuk bertujuan memprotes kepada manajemen, berawal dari keberanian 3 orang dan menyulutkan kepada ribuan pekerja lainnya, yang mana ini lah konflik yang bermanfaat dan berdampak baik bagi perubahan. Lalu setelah semua pekerja bersatu dan setelah bermusyawarah untuk memperjuangkan dengan pengurus serikat pekerja diutuslah perwakilan dari Serikat Pekerja untuk membicarakan kepada manajemen.

Pada negosiasi yang pertama perusahaan mengiyakan keluhan dari serikat pekerja,

tetapi hal tersebut tidak membuahkan hasil respon yang baik setelah tiap bulan perwakilan serikat pekerja menegosiasikan kepada manajemen, selang waktu dua tahun digantung statusnya sebagai pekerja dan tuntutan tidak ditanggapi serikat pekerja bersama 1300 pekerja lainnya melakukan aksi demonstrasi secara spontanitas yang dilakukan di depan gerbang perusahaan selama tiga hari dengan pekerja juga sampai tertidur di jalan dengan beralaskan kardus dan tikar selama tiga hari

Kesepakatan Aksi Pekerja Outsourcing 2013

Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan (Pace&Faules, 2015), dalam proses negosiasi dalam perundingan rapat besar yang berlangsung selama tiga hari karena di hari pertama dan kedua masih terjadi deadlock, yang mana negosiasi juga dimediasi oleh perwakilan Dinas Ketenagakerjaan region Cikampek. Menurut Robbins (2015) proses negosiasi dalam konflik terdiri atas lima tahap, yaitu:

1. Persiapan/perencanaan

Pekerja yang merasa dirinya sudah tereduksi oleh fakta tentang status mereka yang sudah lama digantung dan terjebak oleh Undang-Undang dan karena merasa terpancing dan informasi tentang status bekerja mereka tersebar ke seluruh buruh membuat pekerja melakukan persiapan, koordinasi kepada pengurus perwakilan serikat pekerja untuk memproses menemui langsung dengan manajemen untuk membica. Karena sudah lebih dari setahun pengaduan pekerja kepada manajemen dalam rapat hanya di "iya" kan saja.

2. Definisi aturan yang mendasar Selanjutnya sebelum bernegosiasi dilakukan penetapan perwakilan serikat pekerja yang bertemu langsung dengan manajemen, hal ini pak Ferri sebagai narasumber menjadi perwakilan utama dari serikat pekerja. Tiga hari proses perundingan dan negosiasi yang alot, hari selanjutnya Proses negosiasi yang dilakukan ketiga kali dilakukan diruang rapat. Perundingan sebatas mengenai prosedur syarat kerja yang diatur dalam Undang-Undang yang berlaku. Negosiasi tanpa adanya kekerasan dan aksi mencelakakan pekerja berdemo diluar pagar pabrik dengan tidur di jalan selama tiga hari, disitu juga proses produksi terhambat dan mengalami rugi materill.

3. Klarifikasi dan pembenaran

Dengan adanya klarifikasi tentang pengangkatan pekerja outsourcing tentu perusahaan telah melanggar tentang Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2013 pasal 63 tentang hubungan kerja terkait Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dibuat secara lisan. karena memang pekerja outsourcing ini seharusnya masih dibiayai bonus dan kenaikan upahnya tanggung jawab dari penyedia jasa pekerja PT. Muhasama Utama. Menurut Keputusan KEMENAKER No.100 tahun 2004 tetang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), bahwa yang termasuk adalah pekerjaan musiman jangka waktu pendek sekali selesai. Karena Surindo perusahaan besar yang melakukan produksi tidak boleh berhenti. Yang mana pekerja outsourcing selama lima tahun memakai sistem PKWT ini yang sebenarnya bisa dirumahkan sewaktu-waktu

jika sudah putus kontrak, namun perusahaan tidak memperdulikannya dan masih berlanjut memakai tenaga 1500 pekerja outsourcing

4. Melakukan perundingan dan pemecahan masalah

Upaya perundingan di hari ketiga dengan jajaran tertinggi manajemen yang berkewarganegaraan Jepang yang didampingi translator karena tidak bisa berbahasa Indonesia, hal ini masih dilakukan sampai menemui titik terang. Perwakilan serikat pekerja yang didampingi oleh DISNAKER sebagai mediator melakukan perundingan secara netral dan menyampaikan hal-hal yang seharusnya dilakukan perusahaan, namun saat itu perusahaan mulai mengalah dengan argumen yang serikat pekerja lontarkan. Peraturan yang digantung oleh perusahaan sangan tidak adil bagi pekerja yang mana masih dibawah naungan perusahaan penyedia jasa tentu tidak mendapatkan hak normatif yaitu bonus dibawah standar dan gaji dapat dari kedua belah pihak yaitu perusahaan dengan PT. Muhasatama standar UMR. Setelah lama menunggu keputusan dari *top management* yang memutuskan untuk dinaikkan status pekerja menjadi pekerja tetap, perusahaan terpaksa melakukan pengangkatan karena ingin menekan modal sedikit-dikitnya namun terjebak oleh Undang-Undang dan karena jajaran manajemen dipegang oleh orang Jepang dengan budaya yang sangat mengikuti aturan maka jelaslah sudah status 1300 pekerja.

5. Penutupan dan Implementasi

Langkah terakhir yang dilakukan dalam negosiasi dengan perundingan adalah merumuskan perjanjian dengan

penandatanganan diatas materai dengan berbagai cara menurut Robingu (2005), berikut peraturannya disetujui oleh perwakilan pekerja dengan serikat pekerja, pengusaha dengan manajemen, dan mediator yaitu DISNAKER.

1.2.1 Analisis manajemen konflik dengan teori kritis

Melalui teori kritik, manajemen konflik membantu peneliti bisa menggali dan mengidentifikasi suatu konflik yang terjadi dalam aktivitas hubungan industrial konflik pelaksanaan dari isi Perjanjian Kerja Bersama (PKB), stres bekerja hingga membuat pekerja malas dan mudah lelah. sehingga hal ini dapat mengungkapkan alasan mengapa pekerja melakukan hal yang dapat menimbulkan konflik dan aksi tersebut sebagai representasi rasa solidaritas, kerjasama antara pekerja dengan manajemen untuk mewujudkan hubungan yang harmonis. Manajerial telah menetapkan budaya kerja perusahaan yang diterapkan dalam budaya kerja jepang seperti *HORENSO* yang berarti *Houkoku* atau laporan terhadap pekerjaan harian, *Renlaku* yang berarti Informasi kepada subordinate dan *Soudan* yang berarti konsultasi / diskusi antara atasan dengan bawahan. Ada *genchi genbutsu* dengan melihat permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan ada 5S sebagai 5R berarti *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), dan *Shitsuke* (Rajin).

Adapun upaya pencegahan perselisihan hubungan industri dapat dilakukan dengan

berbagai cara menurut Robingu (2005), yaitu :

1. Dari pihak pekerja yang memahami hak dan kewajibannya sebagai pekerja. Dalam hal ini pekerja tidak hanya menuntut hak-haknya saja tetapi juga harus diimbangi dengan pemenuhan kewajibannya yang telah disepakati. Pekerja juga dituntut untuk memahami dunia usaha ada kondisi-kondisi tertentu posisi pengusaha sangat sulit, sehingga tidak mampu memenuhi kewajiban kepada pekerja, misalnya perusahaan merugi, dengan kondisi perusahaan yang lagi sulit pekerja harus membangkitkan lagi karena ketergantungan kehidpannya berasal dari sana.

2. Dari pihak pengusaha, seperti halnya pekerja, pengusaha harus memahami hak dan kewajibannya. Permintaan hak harus seimbang dengan pemenuhan kewajiban. Selain itu pengusaha dituntut untuk adil dan transparan dalam menjalankan fungsinya di hubungan industrial yang mencapai kesejahteraan pekerjanya.

Kaitan dengan Teori Kritis lebih terhadap modernisme kritis yang cenderung untuk fokus pada "transkrip publik," memeriksa berbagai cara di mana hubungan dominasi kapitalis dapat direproduksi pada tingkat praktik sehari-hari ntuk menjelaskan penindasan, dengan demikian setiap tindakan perlawanan dibingkai dalam logika (Mumby, 1997).

Daftar Puataka

Deery, S.; Plowman, D.; dan Walsh, J. (1998). *Industrial Relations: A Contemporary*

- Analysis. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Deetz, S. (1992). Communication year book. 15th ed.
- Forsdale, . 1981. Perspectives on Communication. New York: Random House
- Hendrastomo, G. (2010). Menakar kesejahteraan buruh: Memperjuangkan kesejahteraan buruh diantara kepentingan negara dan korporasi. Jurnal Informasi.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Moleong, L. (2005). *Metedologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mumby (2017). *Critical Approaches: The International Encyclopedia of Organization Communication*. Researchgate Publications.
- Robbins,S, P. (2015) *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. (Saraswati, R, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Spaho, K.(2011). Organizational Communication as an Important Factor of Company Sucess: Case Study of Bosnia and Herzegovina. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 390-393
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- KEPMENAKER No. KEP-150/MEN/1999 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja Bagi Tenaga Kerja Harian Lepas, Borongan dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Pedoman Buku Perjanjian Kerja Bersama (PKB), Periode 2008-2010