

# MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN PERMASALAHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

(Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten  
Pasuruan)

Firdausi Dhulhijjahyani<sup>1</sup>, Sjamsiar Sjamsuddin<sup>2</sup>, Mohammad Nuh<sup>3</sup>  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia123  
Email: [firdausykh@gmail.com](mailto:firdausykh@gmail.com)<sup>1</sup>, [sjamsiarfia@ub.ac.id](mailto:sjamsiarfia@ub.ac.id)<sup>2</sup>, [MohNuh\\_fia@ub.ac.id](mailto:MohNuh_fia@ub.ac.id)<sup>3</sup>

## ABSTRACT

*In the interaction of industrial relations, there will be differences in thinking between the company management and workers that can cause industrial relation disputes. Such conflicts are commonly known as industrial relations disputes. In this regard, it is expected that the government be able to create a good environment in the industrial sector in order to resolve conflicts or disputes that occur in industrial relations or minimize possible conflicts by linking to relevant agencies in the employment sector. Efforts and supports are necessary to resolve industrial relations disputes/conflicts for the continuity of the company's business, the life of workers and their families, and the stability of the national economy. This study is aimed at describing and analyzing 1) conflict management in the process of dispute resolution in Industrial Relations in Pasuruan Regency and 2) the role of the Manpower Agency in resolving industrial relations in Pasuruan Regency in the perspective of Conflict Management.*

**Keywords:** *Conflict Management, Industrial Relations, Industrial Relations Dispute Resolution*

## ABSTRAK

Dalam interaksi yang terjadi pada hubungan industrial akan ditemukan perbedaan pemikiran antara manajemen perusahaan dan pekerja yang dapat memicu timbulnya permasalahan hubungan industrial. Konflik semacam ini sering dikenal dengan istilah perselisihan hubungan industrial. Dalam hal ini, pemerintah diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang baik pada sektor industrial. Sehingga dapat menyelesaikan konflik atau persoalan yang terjadi dalam hubungan industrial atau meminimalisir konflik yang akan terjadi, dengan menghubungkan pada Dinas terkait yang berhubungan pada sektor ketenagakerjaan. Serta diperlukan upaya dan dukungan untuk menyelesaikan perselisihan/konflik hubungan industrial demi kelangsungan usaha perusahaan, kelangsungan hidup pekerja dan keluarganya, serta stabilitas perekonomian nasional. Penulisan tesis ini bertujuan untuk: 1) mendeskripsikan dan menganalisis manajemen konflik dalam proses penyelesaian perselisihan yang terjadi dalam Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan, 2) mendeskripsikan dan menganalisis peran DISNAKER dalam menyelesaikan hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan dalam perspektif Manajemen Konflik.

**Kata kunci:** *Manajemen Konflik, Hubungan Industrial, Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial*

## 1. PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu Negara berkembang di dunia, banyak berdiri perusahaan skala kecil sampai skala besar baik di tingkat Nasional dan di tingkat Internasional. Proses produksi perusahaan tidak terlepas dari kontribusi pekerja/buruh. Kebutuhan pemenuhan permintaan pasar yang harus dipenuhi oleh perusahaan menuntut pekerja/buruh bekerja secara cepat, tepat dan efisiensi dengan target yang harus segera dipenuhi.

UUD 1945 mengatur tentang kebebasan setiap warga Negara untuk memperoleh pekerjaan dan imbalan yang layak, yakni dalam Pasal 28 D ayat (2) perubahan menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak untuk mencari nafkah dengan bekerja serta mendapatkan upah dan perlakuan yang layak dan adil dalam kegiatan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa setiap warga Negara tanpa memandang perbedaan berhak mendapatkan dan melakukan pekerjaan serta menerima imbalan secara adil dan mendapatkan hak-hak sebagai pekerja/buruh.

Pemerintah daerah dalam konteks *good governance* sangat berperan mampu dalam menyelesaikan segala masalah masyarakat di daerahnya, karena dengan *good governance* dapat memberikan tatanan yang baik dan bersih dalam menjaga dan mampu mengangkat kesejahteraan masyarakatnya dengan menyelesaikan segala persoalan yang ada di tengah masyarakat, termasuk penyelesaian perselisihan antar pelaku yang sedang berkonflik yakni buruh dengan pengusaha/manajemen yang dapat terjadi pada setiap daerah.

Dalam interaksi hubungan kerja di setiap daerah akan terjalin hubungan/interaksi antar pekerja/buruh dengan pengusaha/manajemen. Hubungan semacam ini disebut istilah hubungan industrial. Menurut UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa:

“Hubungan Industrial adalah suatu sistem yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1954”. Hal ini berarti bahwa system HI (Hubungan Industrial) terjadi dalam proses produksi yang dilakukan pekerja, dimana para pekerja, pengusaha/manajemen, serta

pemerintah, yang berpedoman kepada nilai-nilai luhur Pancasila sebagai dasar ideology bangsa dan hukum dasar suatu bangsa.

Hubungan industrial yang berjalan dengan baik dan harmonis antara pengusaha dan pekerja menjadi kunci utama untuk menghindari terjadinya konflik yang bisa terjadi dalam hubungan industrial, termasuk salah satunya konflik terkait PHK. Sehingga ketika hubungan yang baik dan kondusif itu terjalin dalam proses hubungan industrial tersebut dapat meningkatkan taraf hidup pekerja, serta memperluas peluang lapangan pekerjaan yang baru untuk menanggulangi atau meminimalisir pengangguran di Indonesia.

Akan tetapi, dalam hubungan industrial pun tidak selalu berjalan dengan harmonis, realita/fakta yang terjadi sekarang ini menggambarkan bahwa tidak selalu hubungan tersebut berjalan dengan baik dan lancar. Setiap hubungan industrial akan terjadi perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, serta perbedaan visi antara manajemen perusahaan dengan para pekerja yang dapat memicu konflik dalam hubungan ketenagakerjaan yang terjadi. Terdapat 4 macam/jenis perselisihan hubungan industrial, yaitu ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, ketidaksesuaian PHK serta ketidaksesuaian antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam suatu perusahaan. Jenis-jenis konflik diatas disebut dengan perselisihan hubungan industrial.

Permasalahan hubungan industrial menurut UU No. 2 Tahun 2004 tentang PPHI (penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial) yakni, “Perselisihan Hubungan Industrial adalah perbedaan pemikiran yang mengakibatkan pertentangan antar pelaku yang berkonflik, yakni antara manajemen perusahaan atau gabungan manajemen perusahaan dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya konflik terkait ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, ketidaksesuaian PHK dan ketidaksesuaian antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan”. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya yang optimal dalam proses penanggulangan konflik hubungan industrial demi kelangsungan perusahaan, kelangsungan hidup pekerja/buruh termasuk di dalamnya kelangsungan hidup keluarganya, serta untuk meningkatkan dan menjaga stabilitas perekonomian nasional.

Dalam hal ini, pemerintah diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang baik pada sektor industrial. Sehingga dapat

menyelesaikan konflik atau persoalan yang terjadi dalam hubungan industrial atau meminimalisir konflik yang akan terjadi, dengan menghubungkan pada dinas terkait yang berhubungan pada sektor ketenagakerjaan. Dimana dinas tersebut berwenang dan memiliki hak dalam proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang terjadi pada daerah otonominya. Serta diperlukan usaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial demi kelangsungan perusahaan, kelangsungan hidup pekerja/buruh termasuk di dalamnya kelangsungan hidup keluarganya, serta untuk meningkatkan dan menjaga stabilitas perekonomian nasional.

Dari latar belakang diatas peneliti tertarik untuk meneliti tema Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kab. Pasuruan). Adapun rumusan masalah penelitian ini terkait dengan bagaimana Manajemen Konflik dalam proses penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Kabupaten Pasuruan)? Kedua, bagaimanakah peran Dinas Tenaga Kerja dalam proses penyelesaian permasalahan hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan dalam perspektif Manajemen Konflik?

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Administrasi Publik**

Peran administrasi publik dalam suatu Negara sangat vital. Pendapat Polangi dalam Keban (2004) mengatakan bahwa perekonomian suatu Negara bergantung kepada dinamika administrasi publik. Dalam Henry (1995), mengatakan tentang ruang lingkup administrasi serta dapat dilihat dari perubahan perkembangan ilmu administrasi publik tersebut, antara lain: (1) Organisasi publik, hal ini berkaitan dengan model-model organisasi dan habit birokrasi, (2) Manajemen publik, yaitu berkaitan antara sistem dan ilmu manajemen, evaluasi dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen SDM, dan (3) Implementasi, hal ini menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

### **2.2 Manajemen Publik**

Tugas dasar dari manajemen publik adalah untuk mengembangkan pemahaman mengenai

sistem administrasi dan manajemen yang digunakan dalam sektor publik dan organisasi nirlaba. Terminologi manajemen publik (*public management*) mengacu pada cabang dari jenis keilmuan yang lebih luas lagi, yakni administrasi publik (*public administration*). Manajemen publik merupakan cabang dari administrasi publik yang secara khusus membahas keilmuan mengenai desain program dan restrukturisasi organisasi, alokasi sumberdaya melalui sistem penganggaran, manajemen keuangan, manajemen sumberdaya manusia dan evaluasi program dan audit, Hyde & Shafritz, (1990)

### **2.3 Konsep Sinergitas**

Sinergitas berasal dari kata sinergi atau disebut juga sinergisme ataupun sinergitas. Dalam Najiyati dan Rahmat (2011), berpendapat bahwa sinergi merupakan kombinasi atau panduan unsur, ataupun bagian yang dapat menghasilkan keluaran lebih baik dan lebih besar. Selanjutnya Pamudji (1985) mengatakan bahwa pada hakikatnya sinergitas merupakan sebuah interaksi antara kedua belah pihak atau bisa lebih dari itu, yang saling berinteraksi dan menjalin hubungan yang bersifat dinamis guna mencapai tujuan bersama. Dalam setiap persinergian terdapat tiga unsur penting yaitu: (1) Terdapat dua pihak atau lebih. (2) Adanya unsur interaksi. (3) Adanya unsur tujuan bersama.

### **2.4 Hubungan Industrial**

#### **2.4.1 Pengertian Pekerja dan Pengusaha**

Simanjuntak (2003) mendefinisikan pekerja sebagai setiap warga negara dalam usia siap untuk bekerja yang menjalankan kegiatan kerja. Hubungan kerja tersebut misalnya seperti pekerja yang tidak terikat (pekerja mandiri), pekerja di lingkungan keluarga dan pekerja di sektor informal lainnya. Peraturan yang berlaku di Indonesia batas minimum pekerja yakni 15 tahun. Buruh yang bekerja di perusahaan melakukan kegiatan bekerja atas perintah manajemen. Sebagai upah dari apa yang telah dikerjakan oleh pekerja/buruh, mereka diberikan upah dan tunjangan yang lainnya.

Pada prinsipnya pengusaha adalah seseorang yang menjalankan perusahaan milik sendiri maupun bukan kepemilikan sendiri. Secara umum istilah pengusaha adalah orang yang menjalankan roda perusahaan untuk kepentingan dirinya sendiri dengan

memberikan gaji/imbalan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

#### **2.4.2 Pengertian SPSI**

Dalam posisi menjadi Serikat pekerja haruslah bebas tanpa campur tangan pihak manapun. Hal ini berarti serikat pekerja dapat melaksanakan hak dan kewajibannya secara independen tanpa intervensi dan tekanan dari pihak manapun. Pekerja dalam satu perusahaan memiliki hak untuk membentuk serikat pekerja. Dalam proses pembentukan serikat, pekerja memiliki wewenang untuk memilih dan menetapkan anggota yang akan masuk menjadi serikat pekerja dalam satu perusahaan tersebut tanpa campur tangan dari perusahaan itu sendiri maupun pemerintah. Pekerja juga memiliki wewenang untuk bersedia atau tidak bersedia mengikuti atau bergabung dalam organisasi serikat pekerja di perusahaan tersebut. Dalam menjalankan tugasnya, serikat pekerja harus jujur dan adil dalam proses penerimaan keanggotaan serikat serta serikat pekerja harus terus berjuang dan berusaha secara optimal dalam memperjuangkan kesejahteraan buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Konvensi ILO No. 87 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi, dan Konvensi ILO No. 98 tentang Hak untuk Berorganisasi dan Berunding Bersama sudah diratifikasi oleh Indonesia menjadi bagian dari peraturan perundang-undangan nasional, yaitu masing-masing dengan KEPPRES No. 80 th. 1998, dan UU No. 18 th. 1956. Dengan kata lain, kedua Konvensi tersebut menjamin hak pekerja untuk membuat serikat pekerja dan memilih untuk bergabung dalam organisasi serikat atau tidak bergabung ke dalam organisasi anggota serikat pekerja/serikat buruh.

#### **2.4.3 Pengertian Hubungan Industrial**

Sebelum menggunakan istilah hubungan industrial ini, sebelumnya menggunakan istilah Hubungan Industrial Pancasila. Sehingga saat ini istilah HIP (Hubungan Industrial Pancasila) sudah digantikan dengan istilah Hubungan industrial. Istilah Hubungan Industrial Pancasila tersebut merupakan pengembangan dari istilah Hubungan Industrial yang sudah diterapkan dan dibahas di seluruh dunia. Dengan melihat perkembangan dan kenyataan yang ada bahwa masalah hubungan kerja antara pekerja atau pengusaha ternyata juga

menyangkut aspek-aspek lain yang luas, dan juga memerlukan adanya campur tangan pemerintah. Bertolak dari hal tersebut melalui Kesepakatan Bersama LKS Tripartit Nasional No. 9 Th. 1985, maka istilah hub. perburuhan diganti dengan istilah hubungan industrial (*industrial relation*). Hubungan industrial berhubungan dengan kesepakatan yang terjadi antar pelaku yakni antara buruh dengan pengusaha pekerja serta pemerintah yang berwenang, dan dengan hukum yang berlaku dan kesepakatan bersama.

### **2.5 Teori Manajemen Konflik**

#### **2.5.1 Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen konflik yakni upaya antisipasi yang diambil para pelaku yang berkonflik atau pihak lain dalam usaha untuk menanggulangi konflik tersebut ke dalam hasil yang diinginkan, sehingga proses penanggulangan konflik itu bisa atau tidak bisa dapat berakhir dengan baik, damai, dan dapat membawa keharmonisan serta menghasilkan penyelesaian permasalahan/konflik melalui musyawarah mufakat serta menghasilkan hal-hal positif lain, Ross, (1993). Dalam struktur organisasi di lingkungan kerja, mengelola konflik dengan baik menjadi tanggung jawab pimpinan yakni *supervisor*, *middle manager*, dan *top manager*, maka diperlukan kerja sama dan saling berperan aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif.

#### **2.5.2 Pandangan terhadap Konflik**

Dalam hubungan organisasi, mau tidak mau, siap atau tidak siap, akan selalu terjadi konflik yang keberadaan konflik tersebut akan selalu muncul dan kita tidak dapat menghindarinya. Konflik yang terjadi dapat dipengaruhi karena perbedaan pemikiran ataupun perbedaan tujuan serta kepentingan antar anggota organisasi atau antar pelaku yang berkonflik. Konflik akan sering muncul dalam kegiatan berorganisasi. Aktivitas organisasi yang sedang berkonflik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) adanya perbedaan pemikiran atau pertentangan dalam organisasi tersebut baik antar perseorangan maupun antar anggota kelompok di organisasi tersebut. (2) adanya pertentangan guna mewujudkan visi organisasi yang disebabkan perbedaan pemikiran dalam memahami program-program yang dibuat oleh organisasi, (3) adanya pelanggaran etika dan norma yang berlaku, yang dilakukan oleh perseorangan ataupun

kelompok organisasi (4) adanya sikap saling acuh tak acuh, serta saling menghalangi individu lain dalam perebutan ide dan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut, (5) muncul perdebatan dan pertentangan yang disebabkan pengembangan ide-ide baru serta kreativitas yang baru muncul untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi di masa depan serta untuk memenuhi tujuan-tujuan yang ingin dicapai di organisasi itu.

Konflik mempunyai sisi negatif dan sisi positif. Robbins (1996) mendefinisikan konflik yaitu suatu proses yang terjadi bila seseorang merasakan dampak negatif atau merasa dirugikan oleh pihak lain atau merasa pihak lain tersebut dapat memberikan pengaruh negatif terhadap dirinya.

### 2.5.3 Jenis-jenis Konflik

Dalam kegiatan organisasi, akan menjumpai konflik atau pertentangan yang akan melibatkan antar individu ataupun antar kelompok. Konflik tersebut mempunyai banyak jenis, hal ini seperti yang dipaparkan oleh Stoner dan Wankel. Stoner dan Wankel mengatakan bahwa ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

Konflik dapat dilihat, dipelajari dari segi hubungan antar individu maupun kelompok-kelompok orang yang terlibat. Jenis-jenis konflik yang disebutkan diatas merupakan gambaran konflik seperti apa yang dapat muncul dalam kegiatan berorganisasi. Sedangkan dampak yang dialami setelah proses terjadinya konflik setiap individu, kelompok maupun setiap organisasi berbeda, tergantung dari cara individu, kelompok, atau organisasi itu dapat menafsirkan dan menanggulangi konflik yang sedang terjadi.

### 2.5.4 Model Penyelesaian Konflik

Berdasarkan penekanan dan tingkatan tinggi rendahnya *cooperativeness* dan *assertiveness* yang ada di perusahaan, maka Winardi (1994), dalam bukunya Rusdiana (2015) membedakan model penyelesaian perselisihan atau konflik menjadi 5 macam, yakni tindakan menghindari (*cooperativeness* rendah-*assertiveness*), kompetisi atau komando otoritatif (*cooperativeness* rendah-*assertiveness* tinggi), akomodasi atau meratakan (*cooperativeness* tinggi-*assertiveness* rendah), kompromis (*cooperativeness* sedang-

*assertiveness* sedang), kolaborasi (*cooperativeness* tinggi-*assertiveness* tinggi). Selain itu, pemecahan masalah tepat dipilih sebagai metode penyelesaian konflik apabila tidak terdapat kepercayaan antar kelompok yang terlibat konflik, cara dominasi tidak mungkin dilaksanakan karena kedua pihak sulit dipaksa atau tidak ada kewenangan untuk menekan konflik, masing-masing pihak mempunyai perspektif yang berbeda dalam membuat keputusan akhir. Orang-orang yang terlibat konflik mempunyai waktu luang untuk mendiskusikan inti persoalan.

## 2.6. Perselisihan Hubungan Industrial

### 2.6.1 Pengertian Perselisihan Hubungan Industrial

Pengertian perselisihan Hubungan Industrial berdasarkan UU No. 13 Th 2003 (pasal 1 angka 22) *juncto* UU No. 2 Th 2004 tentang PPHI (Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial) (pasal 1 angka 1). Menurut dua UU tersebut bahwa pertentangan Hubungan Industrial merupakan perbedaan pemikian antar para pelaku yang berkonflik, sehingga mengakibatkan pertentangan antara manajemen perusahaan dengan buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, maupun ketidaksesuaian terkait PHK serta ketidaksesuaian antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Selanjutnya berdasarkan KEPMEN Tenaga Kerja No. Kep.5A/Men/1994, istilah perselisihan perburuhan kemudian berganti menjadi istilah Perselisihan Hubungan Industrial.

### 2.6.2 Penyelesaian Perselisihan HI

Penanggulangan konflik HI selalu menekankan peranan Lembaga Kerjasama bipartit yang ada dalam satu perusahaan atau selalu berusaha menyelesaikan perselisihan/konflik dengan cara perundingan bipartit. Jika setelah melalui perundingan bipartit kemudian masalah hubungan industrial tersebut tetap tidak terselesaikan maka Pemerintah perlu campur tangan untuk ikut membantu dalam proses penyelesaian konflik HI. UU No. 22 th 1957 menekankan supaya setiap masalah dan perselisihan dapat terselesaikan dengan baik melalui perundingan di tingkat bipartit. Berdasarkan ketentuan UU No. 2 Th 2004, prosedur penyelesaian perselisihan hubungan industrial ditempuh

dalam empat tahap, yakni melalui bipartit, Konsiliasi atau Arbitrase, Mediasi, dan Pengadilan Hubungan Industrial.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam proses penelitiannya, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Sedangkan jenis penelitian ini adalah deskriptif analitik yang berarti data diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan.

Fokus penelitian merupakan pokok awal yang ditetapkan dan menjadi pedoman bagi peneliti. Penetapan fokus penelitian akan lebih mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data dan dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan tempat lokasi penelitian. Maka dari itu, peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1) Manajemen Konflik dalam proses penyelesaian permasalahan Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan).

- a. Jenis-jenis Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.
- b. Jenis-jenis konflik/permasalahan Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.
- c. Faktor-faktor terjadinya konflik Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.
- d. Proses penyelesaian permasalahan Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.

2) Peran DISNAKER dalam penyelesaian permasalahan/konflik Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan dalam Perspektif Manajemen Konflik.

- a. Mekanisme Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.
- b. Peran Dinas Tenaga Kerja dalam Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan dalam Proses Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan.

Untuk analisis data yang digunakan oleh peneliti menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Manajemen Konflik Dalam Proses Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan).

Dalam hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan, ketika terjadi permasalahan dilakukan musyawarah untuk berdiskusi menyelesaikan perbedaan yang memicu terjadinya konflik tersebut. Musyawarah yang dilakukan dilakukan melalui lembaga yang terbentuk dari unsur perwakilan pengusaha dengan perwakilan pekerja yakni Lembaga Kerja Sama Bipartit (LKS Bipartit). Para pihak yang berkonflik melakukan kolaborasi untuk duduk bersama dan bersikap saling kooperatif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Dari penjelasan diatas disampaikan bahwa kedua belah pihak sama-sama mencari pemecahan masalah (*problem solving*) yang tepat, yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, sehingga permasalahan dapat terselesaikan, dan tidak sampai berkelanjutan. Dan cukup di perundingan melalui lembaga LKS bipartit saja. Pemecahan masalah ini diperlukan karena pihak yang berkonflik masing-masing memiliki pandangan yang berbeda.

#### a. Jenis-jenis Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan

Jenis Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan adalah Hubungan Industrial Pancasila, dimana dalam setiap kegiatan kerja di Kabupaten Pasuruan dan proses penyelesaian konflik yang terjadi di Kabupaten Pasuruan selalu berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan HI di Kab. Pasuruan yang dilandaskan UU No. 13 Th 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU No. 2 Th 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial serta PERDA Kab. Pasuruan No. 22 Th. 2012 tentang Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan Di Kab. Pasuruan. Seperti halnya dalam penyelesaian permasalahan/konflik yang terjadi di perusahaan, mencoba menyelesaikan dengan diskusi bersama guna mencapai mufakat. Seperti bunyi yang terdapat dalam Pancasila sila keempat yang berbunyi “ Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/ Perwakilan ”, hal ini berarti dalam segala sesuatu persoalan dan perbedaan

yang terjadi alangkah lebih baik diselesaikan dengan musyawarah mufakat dalam pengambilan segala keputusan. Hal ini juga terwujud dengan dibuatnya Lembaga Kerjasama bipartit dalam suatu perusahaan. Lembaga ini merupakan wadah untuk berdiskusi dan berkonsultasi terkait segala sesuatu yang berhubungan dengan HI di suatu perusahaan. Dimana anggota dari Lembaga tersebut terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh yang sudah didaftarkan di Dinas Tenaga Kerja atau jika di perusahaan tersebut belum memiliki serikat pekerja, anggota dari lembaga ini dapat diwakili oleh pekerja/buruh itu sendiri. Pembentukan Lembaga Kerjasama Bipartit ini berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003.

#### **b. Jenis-jenis Konflik/Permasalahan Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan**

Permasalahan/konflik dalam hubungan industrial di Kab. Pasuruan terjadi karena ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, PHK, dan ketidaksesuaian antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Ketidaksesuaian hak terjadi saat perusahaan tidak mampu membayar pekerja sesuai dengan UMK yang berlaku dikarenakan UMK tersebut terlalu besar. Sehingga upah yang di dapatkan pekerja/buruh tidak semestinya. Ketidaksesuaian Kepentingan di Kab. Pasuruan dilihat dari ketika memutuskan atau berunding terkait PKB antara serikat pekerja dengan manajemen perusahaan dalam pasal-pasal di PKB tersebut ada yang tidak sesuai dengan keinginan antar pihak atau pihak yang lainnya. PHK bisa terjadi karena pekerja/buruh tersebut melakukan kesalahan berulang kali atau melakukan kesalahan yang besar yang melanggar Peraturan Perusahaan. Dalam kaitannya dengan konflik antar serikat pekerja/serikat buruh di suatu perusahaan pernah terjadi di Kabupaten Pasuruan yakni perebutan anggota untuk masuk dalam serikat pekerja tersebut. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan dalam Pasal 2 UU No. 2 Tahun 2004 bahwa jenis-jenis perselisihan Hubungan Industrial meliputi empat macam yakni ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, PHK, dan ketidaksesuaian antar serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan.

#### **c. Faktor-faktor terjadinya konflik/permasalahan Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan**

Penyebab terjadinya konflik/permasalahan hubungan industrial di Kab. Pasuruan beragam bisa terjadi karena upah yang diterima pekerja kurang sehingga pekerja menuntut atau mempermasalahkannya ke perusahaan, bisa juga terjadi karena besarnya UMK yang berlaku di Kab. Pasuruan yang tidak semua perusahaan mampu membayar upah pekerja sesuai dengan UMK tersebut, bisa juga karena kondisi di suatu perusahaan mengalami kemunduran penjualan produk sehingga harus mengurangi karyawan dan terjadilah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Hal ini dapat memicu konflik atau permasalahan antar pekerja yang biasanya diwakili serikat pekerja/serikat buruh dengan perusahaan.

#### **d. Proses Penyelesaian Konflik Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan**

Dalam penyelesaian konflik hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan, ketika terjadinya konflik diselesaikan dengan musyawarah mufakat antar kedua belah pihak yang sedang berkonflik di satu perusahaan melalui LKSB (Lembaga Kerja Sama Bipartit). Jadi melakukan perundingan bipartit untuk menemukan solusi atau titik terang untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi. Apabila setelah melakukan perundingan tetapi tidak menemukan kesepakatan baru kemudian melakukan perundingan secara Tripartit antara kedua belah pihak yang sedang berkonflik dengan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten. Pasuruan, dalam hal ini yang diberikan tanggung jawab adalah mediator dari Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan. Setelah berunding dengan di mediasi Dinas Tenaga Kerja dan menemukan titik temu penyelesaian permasalahan maka dapat terselesaikan melalui perundingan Tripartit tersebut. Akan tetapi, jika pihak yang berkonflik tidak bersepakat maka mediator akan mengeluarkan Anjuran dan di serahkan kepada PHI (Pengadilan Hubungan Industrial). Penanggulangan permasalahan ini juga diatur dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial ditempuh dalam empat tahap yakni Bipartit, Konsiliasi/Arbitrase, Mediasi, Pengadilan Hubungan Industrial.

## **2. Peran Dinas Tenaga Kerja dalam Penyelesaian Permasalahan/Konflik Hubungan di Kabupaten Pasuruan**

Keberadaan Pemerintah dalam penanganan penyelesaian perselisihan hubungan industrial ini sangat penting, karena dalam hal ini pemerintah yang bertanggung jawab yakni Dinas Tenaga Kerja menjadi pihak yang netral, sehingga dalam memberikan nasihat dapat bersifat objektif. Dinas Tenaga Kerja juga memfasilitasi dalam perundingan Tripartit yang melibatkan pihak ketiga, yakni mediator di dalamnya. Sebelum sampai ke tahapan Tripartit tersebut terlebih dahulu dilakukan Perundingan bipartit. Selain itu, Dalam Dinas Tenaga Kerja juga memiliki Tim Deteksi Dini. Tim deteksi dini ini tidak hanya terdiri dari Dinas Tenaga Kerja saja tetapi juga dari Polres, Kodim, Satpol PP, Kejaksaan sampai Perwakilan Pengadilan. Ketika ada laporan masuk yang menyebutkan bahwa akan terjadi mogok kerja dan unjuk rasa pekerja/buruh, tim ini akan turun ke Perusahaan yang berarti di perusahaan tersebut sedang mengalami perselisihan hubungan industrial. Tim ini turun ke perusahaan untuk mengantisipasi supaya perselisihan tersebut tidak semakin melebar.

### **a. Mekanisme Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan**

Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan dimulai dari Hubungan Kerja, mulai dari melamar kerja kemudian dipanggil untuk melakukan tes untuk masuk menjadi pekerja di perusahaan itu, dan kemudian diterima menjadi pegawai/pekerja di Perusahaan tersebut. Setelah itu mulai terbentuknya perjanjian. Perjanjian itu ada 2 macam yakni, perjanjian kerja waktu tertentu dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu. Perjanjian kerja waktu tertentu yang dibatasi oleh waktu sedangkan perjanjian waktu tidak tertentu sebenarnya juga dibatasi oleh waktu akan tetapi waktunya lebih lama, yakni sampai dengan pensiun. Setelah diterima bekerja muncullah perjanjian, kemudian muncul yang namanya hak dan kewajiban. Kewajibannya pekerja adalah bekerja, kewajiban pengusaha adalah memberikan hak pekerja salah satunya upah/gaji. Hak yang dimiliki pengusaha adalah meminta hasil dari pekerjaan pekerja/buruh. Dalam proses hubungan kerja ini kebalikan yang mana haknya pekerja tapi kewajibannya pengusaha, kewajibannya pekerja tapi haknya pengusaha. Dalam proses pemenuhan hak dan kewajiban ini dapat menimbulkan gesekan, atau

memicu terjadinya perselisihan yang mengakibatkan konflik.

### **b. Peran Dinas Tenaga Kerja dalam Hubungan Industrial di Kabupaten Pasuruan dalam PERDA No. 22 Tahun 2012**

Berdasarkan PERDA Nomor 22 Tahun 2012 tentang Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan di Kab. Pasuruan Bab II Asas, Tujuan Dan Sasaran Pasal 3 menyebutkan bahwa Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan di Kabupaten Pasuruan bertujuan:

- 1) perencanaan tenaga kerja;
- 2) mengadakan sistem pelatihan kerja berbasis nasional di daerah-daerah;
- 3) kebijakan produktifitas kerja;
- 4) menyediakan dan mendayagunakan tenaga kerja;
- 5) melindungi dan mensejahterakan tenaga kerja; dan
- 6) mewujudkan lingkungan kerja yang layak, aman dan harmonis bagi pekerja, pengusaha dan pemerintah selaku instansi yang berwenang.

Dalam mewujudkan peran tersebut Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan juga memiliki Tim Deteksi Dini. Tim ini bergerak untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya demo yang akan dilakukan pekerja/buruh. Tim ini nanti bergerak ke perusahaan-perusahaan yang sedang berkonflik untukantisipasi supaya demo yang akan dilaksanakan tidak terjadi. Meskipun belum ada surat resmi yang masuk akan tetapi semisal dari Dinas Tenaga Kerja diberikan informasi dari Polres bahwa akan ada unjuk rasa karena pekerja/buruh sudah terlebih dahulu izin kepada Polres. Tim ini nanti akan menuju ke perusahaan tersebut supaya tidak terjadi permasalahan/konflik hubungan industrial yang semakin besar dan juga akan dilakukan pembinaan. Terjadilah sinergi atau hub. antar buruh, pengusaha dan pemerintah dalam usaha untuk menanggulangi permasalahan hubungan industrial. Sehingga diharapkan hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan dapat berjalan dengan nyaman, aman, dan harmonis.

## **7. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Perselisihan/konflik dalam hubungan industrial di Kabupaten Pasuruan terjadi karena ketidaksesuaian hak, ketidaksesuaian kepentingan, PHK dan ketidaksesuaian serikat



pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Dalam proses penyelesaian konflik di Kabupaten Pasuruan melakukan perundingan bipartit terlebih dahulu, dan dalam prosesnya pemerintah dalam hal ini yang memiliki tanggung jawab adalah Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan yakni mediator ikut dalam proses penyelesaian permasalahan di tingkat perundingan Tripartit. Walaupun jika dalam perundingan bipartit sudah menemukan titik temu atau solusi untuk menyelesaikan permasalahan, risalah bipartit yang telah dibuat berdasarkan kesepakatan juga harus dikirimkan kepada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan. Hal ini terjadilah sinergi atau kerja sama antara pekerja, serikat pekerja/serikat buruh, manajemen perusahaan dan pemerintah.

Peran Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan yang telah tertuang dalam PERDA No. 22 Tahun 2012. Berdasarkan PERDA No. 22 Tahun 2012 tentang Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan di Kabupaten Pasuruan Bab II Asas, Tujuan Dan Sasaran Pasal 3 poin e dan f menyebutkan bahwa Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan di Kabupaten Pasuruan bertujuan terwujudnya melindungi dan mensejahterakan tenaga kerja; dan mewujudkan lingkungan kerja yang layak, aman dan harmonis bagi pekerja, pengusaha dan pemerintah selaku instansi yang berwenang. Sehingga terdapat fungsi pembinaan yang dilakukan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan.

### Saran

1. Perselisihan/konflik perburuhan yang berlarut-larut akan merugikan para pelaku yang berkonflik, baik itu, pekerja, pengusaha maupun pemerintah, maka saat terjadi konflik hendaknya menyegerakan untuk menyelesaikan konflik tersebut, hal ini bisa dilakukan dengan mengoptimalkan penyelesaian secara damai. Namun upaya yang lebih tepat adalah bagaimana mencegah agar jangan sampai terjadi perselisihan perburuhan dengan cara Peraturan Perusahaan, Kontrak kerja dapat dibuat dengan jelas. Sehingga tidak akan memicu konflik.
2. Sebagai upaya pencegahan, pemerintah harus lebih optimal terhadap aspirasi yang muncul di kalangan pekerja maupun di kalangan pengusaha. Hal ini dilakukan agar pemerintah bisa lebih cepat dalam

melakukan identifikasi apabila hal tersebut dapat memicu timbulnya konflik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Choerul. *Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)*. Diakses pada 05 Oktober 2018 melalui <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/interaksi/article/viewFile/9758/7824>
- Haryani, Sri. 2002. *Hubungan Industrial Di Indonesia*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Hasan, Erliana. 2005. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- H. Zainal Asikin dkk., *Dasar-Dasar Hukum Perburuhan*, PT RadjaGrafindo Persada, Jakarta, 1993, hlm. 238.
- Kepmenakertrans No. 92/MEN/IV/2004 tentang Pemberhentian Mediator serta Tata Kerja Mediasi.
- Khakim, Abdul. 2014. *Dasar-dasar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia "Cetakan Ke-4 Edisi Revisi"*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Moekijat. (1994). *Koordinasi (Suatu Tinjauan Teoritis)*. Bandung: Mandar Maju
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pamudji, S. 1985. *Kerja Sama Antara Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah: Suatu Tinjauan Dari Segi Administrasi Negara*. Jakarta: PT. bina Aksara
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta Bandung
- Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan No. 22 Tahun 2012 Tentang Sistem Penyelenggaraan Ketenagakerjaan Di Kabupaten Pasuruan.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 17 Tahun 2004 Tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Mediator Hubungan Industrial Serta Tata Kerja Mediasi.

- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Timpe, A. Dale. 1991. *Memimpin Manusia*, Jakarta: Gramedia
- Rusdiana, A. 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*, Edisi pertama, cetakan pertama Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simanjuntak. Payaman J. 2011. *Manajemen Hubungan Industrial Serikat Pekerja, Perusahaan dan Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Silalahi, Ulbert. 2011. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 Tentang Arbitrase Dan Alternatif Penyelesaian Sengketa
- Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Hubungan Industrial
- <http://www.dukcapil.kemendagri.go.id/detail/reakapitulasi-data-kependudukan-perkecamatan-edisi-31-desember-2013-ii> diakses tanggal 25 Oktober 2018
- Undang-undang No. 21 Tahun 2000 tentang *Serikat Pekerja/Serikat Buruh*.
- Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang *Ketentuan Pokok Tenaga Kerja*.
- Vigoda, Eran. *Public Administration An Interdisciplinary Critical Analysis*.2002. New York: Madison Avenue
- Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Huma