

Peran Pengusaha Membentuk Harmoni Dalam Hubungan Industrial Dan Mengenal Beberapa Penyebab Perselisihan Di Perusahaan

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

A. PENDAHULUAN

Ada sebuah Fabel kuno Cina yang dengan manis tetapi sangat menyindir, menggambarkan kepada kita kalau dalam menyelesaikan sesuatu urusan kedua belah pihak tidak mau mengalah, maka dua-duanya akan rugi. Fabel itu mengisahkan sebagai berikut, *"seekor tiram berjemur diri dipantai dengan kedua kulitnya yang terbuka lebar, tatkala seekor bangau menghampiri dan mematok dagingnya, tiba-tiba sang tiram mengatupkan dirinya, sambil menjepit paruh panjang sang bangau. Tidak satupun yang ingin mengalah. Akhirnya seorang nelayan mendekati dan menangkap keduanya"*.

Pelajaran yang dapat kita peroleh dari fabel ini adalah bahwa si besar tidak selamanya memperoleh kemenangan atas si kecil. Disisi lain, selemah-lemahnya si kecil, selalu ada kekuatan tersendiri untuk melakukan perlawanan, oleh karena itu jangan meremehkan si kecil. Sebaliknya si kecilpun hendaknya tahu diri, jangan

memaksakan kehendak, untuk mendapatkan sesuatu.

Dengan pemaksaan, pihak si besar tidak akan pernah memberi sesuatu apapun kepada si kecil.

Banyak diantara kita sebagai pelaku hubungan industrial sudah mengenal ajaran ini, yang belum banyak adalah melaksanakannya.

Pada tingkat nasional kita mendambakan hubungan industrial yang mampu menciptakan perkembangan ekonomi dan hubungan yang harmonis diantara pelakunya. Pada tingkat perusahaan disadari pula bahwa hubungan yang serasi dan sehat antara pengusaha dan pekerja akan menciptakan ketenangan usaha dan ketentraman kerja, yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Dalam kaitan ini, yang belum kita laksanakan adalah kerja keras untuk mewujudkannya, sehingga ketenangan usaha dan ketentraman kerja antara pengusaha dan pekerja di perusahaan masih sulit menjadi kenyataan.

B. HUBUNGAN KEMITRAAN

Hubungan yang harmonis dan berkeseimbangan, akan menyingkirkan jauh-jauh konsep perimbangan kekuatan apalagi pertentangan. Selanjutnya yang ditum-buh-kembangkan adalah hubungan industrial yang dapat mewujudkan peningkatan produktivitas, sikap kebersamaan, kepatutan dan rasa keadilan. Dengan demikian para pihak saling menghormati, saling mengerti hak dan kewajiban dalam proses produksi, dan saling membantu untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan, dalam menghadapi persaingan.

Pada taraf awal pada hakekatnya hubungan pekerja pengusaha adalah hubungan antara penjual dan pembeli. Penjual ingin menjual dengan harga setinggi-tingginya sedangkan pembeli ingin membeli semurah mungkin. Masalahnya adalah pekerja sebagai penjual jasa, posisinya sangat lemah. Berbeda keadaannya dengan di barat, di negara-negara barat hubungan antara pekerja dengan pengusaha bisa berbentuk kemitraan dan kompak dalam menjalankan usaha, hal itu bisa terjadi pada mulanya karena adanya peran pemerintah yang kuat dan berwibawa, yang mampu mengawasi tawar-menawar diantara para pihak.

Proses tawar menawar kemudian dapat berlangsung secara sehat, yang didasarkan pada saling menghormati, kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab masing-masing dan saling pengertian dalam menjalin kemitraan. Dengan demikian perjuangan pekerja di barat sudah tidak lagi pada perjuangan atas hak-hak dasar, tetapi sudah sampai pada perjuangan perbaikan kesejahteraan.

Bangsa Indonesia memiliki falsafah Pancasila sebagai jiwa, kepribadian, pandangan hidup dan dasar negara, Pancasila mengajarkan bahwa hidup manusia akan mencapai kebahagiaan jika dapat dikembangkan keselarasan, keserasian dan keseimbangan, baik dalam hidup manusia sebagai pribadi, dalam hubungan manusia dengan masyarakatnya, dalam hubungan manusia dengan alamnya, hubungan manusia dengan Tuhannya, maupun dalam mengejar kemajuan lahiriah dan kebahagiaan rohaniah.

Pancasila sebagai falsafah Negara, seharusnya dilaksanakan dalam setiap aspek kehidupan berbangsa dan bernegara, yang menjadi pembimbing kita dalam mewujudkan kesatuan dan persatuan bangsa. Untuk tercapainya tujuan tersebut dilakukan melalui penciptaan ketenangan, ketentraman, ketertiban, kegairahan kerja serta ketenangan usaha.

Pelaksanaan HIP berlandaskan kepada dua asas kerjasama yaitu asas kekeluargaan dan gotong-royong dan asas musyawarah untuk mufakat.

Dalam pelaksanaan kedua asas tersebut dikembangkan pemahaman bahwa :

- a) pekerja dan pengusaha adalah teman seperjuangan dalam proses produksi, yang berarti baik Pekerja maupun Pengusaha wajib bekerjasama serta membantu dalam kelancaran usaha dalam meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi,
- b) pekerja dan pengusaha adalah teman seperjuangan dalam pemerataan menikmati hasil perusahaan yang berarti hasil usaha yang diterima perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi sesuai dengan prestasi kerja,
- c) pekerja dan pengusaha adalah teman seperjuangan didalam bertanggung-jawab, yaitu kepada: 1) Tuhan Yang Maha Esa, 2) Bangsa dan Negara, 3) Masyarakat sekelilingnya, 4) Pekerja serta keluarganya, dan 5) Perusahaan dimana mereka bekerja.

Konsepsi inilah yang membedakan hubungan industrial kita dengan hubungan industrial lainnya. Karena HIP memiliki ciri-ciri khusus: a) mengakui dan meyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada

TuhanNya, kepada sesama manusia, kepada Masyarakat, Bangsa dan Negara, b) menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya, c) melihat antara Pekerja dan Pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan, d) memandang setiap perbedaan pendapat antara Pekerja dan Pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan, dan e) menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak, yang dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatutan. Disamping itu hasil-hasil perusahaan yang telah dicapai berdasarkan kerja-sama antara Pekerja dan Pengusaha, dapat dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengorbanan masing masing.

Untuk dapat mewujudkan hubungan yang dicita-citakan itu, diperlukan satu sikap sosial yang mencerminkan persatuan nasional serta kesatuan, serta sifat kegotong-royongan, toleransi, tenggang rasa, terbuka, bantu membantu dan mampu mengendalikan diri.

Sikap mental para pelaku proses produksi antara satu dengan yang lainnya adalah sebagai teman seperjuangan yang saling hormat menghormati, saling mengerti kedudukan serta peranannya, saling memahami hak dan kewajibannya dalam keseluruhan proses produksi.

Bagi Pekerja sikap mental itu berupa : a) merasa ikut memiliki (*Rumongso melu handarbeni*), b) ikut memelihara dan mempertahankan (*Melu hangrungkebi*), dan c) terus menerus mawas diri (*Mulat sariro hangroso wani*). Sedangkan sikap mental yang diinginkan dari pengusaha adalah sikap "memanusiakan manusia", dalam bentuk kesadaran bahwa: a) Pekerja adalah manusia yang mempunyai martabat, harga diri dan harga diri, b) meningkatkan derajat, martabat, harga diri dan kesejahteraan Pekerja adalah merupakan kewajiban dan tugas kemanusiaan, c) kesediaan memberikan sahamnya secara konstruktif terhadap peningkatan kesejahteraan Pekerja serta membina asas-asas manajemen yang baik dalam rangka memajukan usaha dan kesejahteraan bersama.

C. PERAN BERSAMA

Agar hubungan industrial dapat berjalan dengan baik, maka perlu adanya kemauan bersama antara pengusaha dengan serikat pekerja untuk melaksanakan hal-hal seperti berikut ini.

1. Taat Peraturan Perundang-undangan

Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan berfungsi untuk mempercepat pembudayaan sikap mental dan sikap sosial hubungan industrial diantara pelakunya, karena itu segala peraturan perundang-undangan di bidang tenaga-kerjaan yang ada harus dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai jiwa dan semangat Hubungan Industrial.

Untuk itu pentaatan peraturan perundangan harus dimulai dari pengusaha, karena dalam kenyataannya yang paling banyak dibebani kewajiban oleh peraturan perundangan adalah pihak pengusaha. Dalam menjalankan usahanya apabila pengusaha telah taat aturan tentunya akan berani terbuka terhadap siapa saja, terutama pekerja. Demikian pula sebaliknya, pekerja merasa tertekan apabila ada hak-haknya yang belum dipenuhi pengusaha.

Dalam hal ini pekerja sebagai mitra yang baik mampu mengingatkan dan mendorong pengusaha untuk mentaati semua peraturan ketenagakerjaan yang menjadi kewajibannya, tentunya hal itu dilakukan dengan cara-cara yang baik dan benar dalam suasana kebersamaan dan kekeluargaan.

2. Melaksanakan Sarana Hubungan Industrial

Dalam hubungan industrial ditingkat

perusahaan, lembaga yang dapat dijadikan sarana untuk membangun kerja sama, tiga diantaranya yang terpenting adalah, Serikat Pekerja (SP), LKS Bipartit dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

3. Pengupahan yang adil dan layak

Pengupahan yang adil dan layak adalah pengupahan yang mampu meng-hargai seseorang karena prestasi dan pengabdianya terhadap perusahaan. Upah baru dapat dikatakan adil apabila diberikan dengan memperhatikan pendidikan, pengalaman dan ketrampilan seorang pekerja. Sedangkan upah yang layak adalah upah yang dapat memberikan jaminan kepastian hidup dalam memenuhi kebutuhan pekerja beserta keluarganya, baik kebutuhan materiel maupun spiritual.

Dengan sistem pengupahan yang baik di perusahaan, akan memberikan prospektif kepada pekerja yang mendorong mereka untuk bekerja produktif, karena adanya jaminan dan harapan bagi kesejahteraan masa depannya yang sangat jelas.

4. Pendidikan dan Latihan

Hubungan industrial tidak saja memerlukan perubahan sikap mental maupun sikap sosial para pelakunya, akan tetapi juga pengetahuan dan

keterampilan di bidang pengelolaan teknis dan manajemen perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang ingin siap bersaing, harus pula menyiapkan konsepsi pendidikan dan latihan seumur hidup di perusahaannya. Pendidikan dan latihan akan berperan banyak, disamping dapat berperan sebagai jalur tukar menukar informasi, konsepsi dan pengalaman, namun yang tidak kurang pentingnya diklat yang teratur dan terencana menjadi media peningkatan keterampilan pekerja untuk memacu produktivitasnya.

Pendidikan dan latihan memang memerlukan biaya, tetapi proses produksi yang ditangani oleh pekerja yang ahli merupakan harga yang bagus yang akan diterima oleh pengusaha. Dengan diklat, perusahaan membuktikan telah menempatkan pekerja tidak semata-mata sebagai alat produksi, tetapi menempatkannya sebagai asset perusahaan yang berharga dan dirawat dengan sebaik-baiknya.

5. Membangun Komunikasi

Suatu gagasan, tidak peduli betapa besar sekalipun, tidak ada gunanya sebelum diteruskan kepada semua mitra kerja dan dipahami oleh orang lain. Untuk itu diperlukan komunikasi untuk meneruskan gagasan atau sesuatu hal di dalam Organisasi.

Karena melalui komunikasi juga akan terjadi kendali, kontrol, pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis formal yang harus dipatuhi oleh para pekerja. Bila para pekerja misalnya, diminta untuk terlebih dulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, sementara itu atasan (pengusaha) harus pula bersedia menerima komunikasi itu sebagai salah satu fungsi kontrol. Di samping itu komunikasi dapat juga dilakukan secara informal dalam mengendalikan perilaku, melalui jalur olah raga, kesenian atau rekreasi, misalnya.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja guna memperbaiki kualitas kerja. Bagi banyak kelompok kerja komunikasi merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi diantara kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dimana anggota kelompok menunjukkan kekecewaan mereka atau rasa puas mereka.

Oleh karena itu, komunikasi merupakan media ungkapan emosi dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

D. KETENANGAN INDUSTRIAL

Apabila Unsur-unsur ketahanan perusahaan seperti yang diuraikan diatas telah berjalan dengan baik, hal itu akan dapat mencegah gejolak. Karena tujuan utama hubungan industrial, ingin menciptakan ketenangan, ketentraman, ketertiban kegairahan kerja serta ketenangan usaha, meningkatkan produksi dan atau produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya sesuai dengan martabat manusia, telah tercapai. Di dalam suasana yang demikian, walaupun ada perselisihan akan diselesaikan secara musyawarah atau melalui prosedur yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Hasilnya, pengusaha dapat tenang berusaha dan pekerja tentram bekerja, yang pada akhirnya menciptakan pertumbuhan ekonomi dan hubungan industrial yang harmonis.

Hubungan yang harmonis dan berkeeseimbangan, akan menyingkirkan jauh-jauh konsep perimbangan kekuatan atau pertentangan. Selanjutnya yang akan di-tumbuh-kembangkan adalah hubungan industrial yang ingin mewujudkan peningkatan produktivitas, sikap kebersamaan, kepatutan dan rasa keadilan.

Dengan demikian para pihak tidak akan saling bermusuhan dalam memproduksi, tetapi saling menghormati, saling mengerti hak dan kewajiban dalam proses produksi, dan saling membantu untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan, dalam menghadapi persaingan.

Melalui proses bersama itu akan diperoleh kesejahteraan pekerja, kesejahteraan merupakan suatu kehidupan dan penghidupan yang secara materil dan spirituil diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan, dan ketentraman lahir bathin yang memungkinkan seseorang pekerja untuk mengusahakan pemenuhan kebutuhan jasmaniah, rohaniah dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarganya serta kewajibannya kepada Tuhannya. Untuk memenuhi kesejahteraan tersebut oleh perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai upaya. Program yang ditunjukan untuk mewujudkan, membina, memelihara memulihkan dan mengembangkan kesejahteraan yang dalam hubungan industrial dapat berupa upah, jaminan sosial, pensiun, keselamatan dan kesehatan kerja, koperasi, latihan dan pendidikan.

Apabila hal-hal yang diuraikan diatas dapat dilakukan, akan terdapat hubungan Industrial yang harmonis, karena diantara para pelakunya telah terdapat suatu kondisi dimana adanya:

1. Pengakuan dan keyakinan bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada Tuhannya, kepada sesama manusia, kepada masyarakat, bangsa dan negara;
2. Kesadaran bersama bahwa pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan pengusaha kepada pekerja bukan hanya dilihat dari segi kepentingan produksi belaka, akan tetapi dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia;
3. Sikap bersama bahwa antara pekerja dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang majulah semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan;
4. Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha akan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. Penggunaan tindakan penekanan dan aksi-aksi sepihak seperti mogok (*Strike*), penutupan perusahaan (*lock out*) dan lain-lain tidak sesuai dengan prinsip-

prinsip hubungan industrial yang sehat dan dinamis;

5. Keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan, dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatutan. Disamping itu hasil-hasil perusahaan yang telah dicapai berdasarkan kerjasama antara pekerja dan pengusaha, dapat dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengorbanan masing-masing.

E. PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

1. Pengertian dan Jenis Perselisihan

Dalam pelaksanaan proses produksi barang maupun jasa, antara pekerja dengan pengusaha, timbulnya perselisihan adakalanya sulit dihindarkan. Timbulnya perselisihan tersebut dapat disebabkan tidak adanya persesuaian paham tentang peraturan perundang-undangan yang mengatur hubungan kerja, karena perlakuan yang tidak dapat diterima, serta akibat ketidakpahaman tentang syarat-syarat kerja.

Oleh Undang-undang, **perselisihan hubungan industrial** diberi definisi, yaitu

perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja atau serikat pekerja karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan PHK dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

Perselisihan yang disebabkan oleh perbedaan pendapat atau kepentingan mengenai keadaan ketenagakerjaan yang belum diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan, disebut **perselisihan kepentingan**, yaitu perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

Untuk perselisihan karena kelalaian atau ketidakpatuhan salah satu atau para pihak dalam melaksanakan ketentuan normatif yang telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan disebut **perselisihan hak**, yaitu perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan,

perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

Atas terjadinya perbedaan pendapat antar serikat pekerja dalam satu perusahaan mengenai pelaksanaan hak dan kewajiban keserikat pekerjaan, disebut dengan **perselisihan antar serikat pekerja**, yaitu perselisihan antara serikat pekerja dengan serikat pekerja lain hanya dalam satu perusahaan, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikatpekerjaan.

Untuk masalah pengakhiran hubungan kerja disebut dengan **perselisihan pemutusan hubungan kerja**, yaitu perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak.

Dalam praktek, yang paling banyak terjadi adalah perselisihan mengenai PHK. Dikenal bermacam-macam PHK :

- 1). Atas kehendak pekerja sendiri, misalnya karena pekerja mendapatkan pekerjaan yang lebih baik karena itu pekerja mengundurkan diri dari pekerjaanya yang lama.
- 2). Putus demi hukum, PHK yang terjadi karena selesainya jangka waktu kontrak yang diperjanjikan atau selesainya pekerjaan yang telah dilakukan.

- 2). Putusan lembaga peradilan, dalam hal ini PPHI, misalnya karena permintaan dari salah satu pihak.

Dari faktor penyebab terjadinya PHK, yang menyebabkan PHK dapat terjadi disebabkan faktor yang bersifat internal maupun yang bersifat faktor eksternal.

1). Faktor yang bersifat internal

Faktor yang bersifat intern timbul karena perbuatan pekerja ataupun tindakan pengusaha misalnya: Dari pihak pekerja disebabkan karena pelanggaran tata tertib perusahaan yang tergolong kesalahan berat. Keinginan pekerja untuk mengundurkan diri baik dengan pembayaran uang pesangon maupun tanpa uang pesangon misalnya membuat ulah agar hubungan kerja diputuskan oleh pengusaha, atau memperoleh pekerjaan yang lebih dan lain sebagainya. Dari pihak pengusaha ada-nya itikad tidak baik dari pengusaha misalnya mengganti pekerja lama dengan pekerja baru dengan upah yang lebih murah, atau melakukan mutasi yang tidak dengan alasan yang tepat atau menekan pekerja sehingga mengakibatkan pekerja mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan lain sebagainya. Tindakan efisiensi yang mengarah pada rasionalisasi dan lain sebagainya.

2). Faktor yang bersifat eksternal

Faktor-faktor yang bersifat eksternal, yaitu keadaan atau kejadian diluar kemampuan pengusaha atau pekerja, yang menyebabkan perusahaan ditutup sebagian atau seluruhnya sehingga terjadi PHK, misalnya: Pengaruh resesi ekonomi. Kebijakan pemerintah, seperti kebijakan dalam bidang ekspor. Bencana alam seperti banjir, kebakaran.

Terjadinya PHK tidak saja merugikan pekerja, akan tetapi juga merugikan pengusaha bahkan masyarakat, karena:

- a). Bagi pekerja PHK merupakan permulaan kesengsaraan bagi hidupnya beserta keluarga. Karena adanya PHK berarti pekerja kehilangan pekerjaan dan permulaan masa pengangguran, oleh karena sukarnya lapangan kerja, belum tentu pekerja akan mudah segera mendapatkan pekerjaan baru;
- b). Bagi pekerja dengan adanya PHK yang dilakukan secara semena-mena oleh pengusaha akan berakibat, pekerja lainnya yang sedang bekerja akan terganggu ketenangannya, karena khawatir suatu dirinya akan terkena PHK juga, dalam kondisi seperti ini tidak mungkin pekerja akan ditingkatkan produktivitasnya;

- c). Bagi masyarakat dengan terjadinya PHK dimana pekerja sukar mendapatkan pekerjaan kembali, akan menimbulkan pengangguran baru yang akan mengakibatkan terjadinya keresahan sosial.

2. Teknik Penyelesaian Perselisihan

Dalam hal terjadinya perselisihan hubungan industrial, undang-undang menganut asas musyawarah untuk mufakat melalui jalan perundingan. Hal tersebut dimaksudkan adalah agar hubungan harmonis antara pekerja dengan pengusaha tetap terpelihara di perusahaan, karena tanpa melalui hubungan yang harmonis, produktivitas tidak dapat dicapai demikian pulan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Dampak dari perselisihan yang tidak dapat diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat, adalah terganggunya komunikasi antara pekerja dan pengusaha yang tidak terhitung nilainya. Apalagi bila perselisihan tersebut diikuti dengan tindakan mogok kerja.

Konflik adalah sebuah proses dimana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang/pihak untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang/pihak lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang/pihak lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan yang ia inginkan atau meralisasi keinginannya.

Dengan demikian yang dimaksud dengan konflik adalah proses perselisihan yang terjadi, sedangkan peristiwa yang berupa gejolak dan sejenisnya adalah salah satu manifestasinya.

Selanjutnya, setiap kita membahas konflik, akan selalu menemukan kata-kata yang selalu diasosiasikan dengan konflik antara lain, oposisi/lawan, kelangkaan, dan blokade. Kita semua mengetahui pula bahwa sumberdaya dana, daya, reputasi, kekuasaan, dan lain-lain, dalam kehidupan dan dalam organisasi tersedianya terbatas. Setiap orang, setiap kelompok atau setiap unit dalam organisasi akan berusaha memperoleh sumberdaya tersebut secukupnya dan kelangkaan tersebut akan mendorong perilaku untuk menghalangi oleh setiap pihak yang punya kepentingan yang sama. Pihak-pihak tersebut kemudian bertindak sebagai oposisi terhadap satu sama lain. Bila ini terjadi, maka status dari situasi dapat disebut berada dalam konflik. Bila kita mempersempit lingkungan organisasi, maka konflik pada dasarnya adalah sebuah proses mengekspresikan ketidakpuasan, ketidaksetujuan, atau harapan-harapan yang tidak terealisasi, terhadap tindakan atau keputusan organisasi. Dengan demikian, konflik pada dasarnya adalah sebuah proses (Cathy A Constantino, dan Christina Sickles Merchant).

3. Berbagai Bentuk Manifestasi Konflik

Konflik yang terjadi dalam masyarakat atau dalam sebuah organisasi dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk atau cara:

- a). Perselisihan (*Dispute*): bagi kebanyakan orang, kata konflik biasanya diasosiasikan dengan perselisihan. Tetapi, dalam konteks ilmu perilaku organisasi, perselisihan sebenarnya sudah merupakan salah satu dari bentuk konflik. Perselisihan adalah salah satu produk konflik yang paling mudah terlihat yang dapat berbentuk protes (*grievances*), tindakan indiscipliner, keluhan (*complaints*), unjuk rasa, tindakan pemaksaan (pemblokiran, penyanderaan). Tuntutan ataupun ancaman atau pemogokan adalah tanda-tanda konflik yang tidak terselesaikan;
- b). Kompetisi (persaingan) yang tidak sehat. Persaingan sebenarnya tidak sama dengan konflik. Persaingan seperti misalnya dalam pertandingan atletik mengikuti aturan main yang jelas dan ketat. Semua pihak yang bersaing berusaha memperoleh apa yang diinginkan tanpa dapat dijegal oleh pihak lain. Adanya persaingan yang sangat keras dengan hasil yang tidak tegas dan adil, dapat menjurus kepada perilaku dan tindakan yang bersifat menjegal yang lain;

c). Sabotase adalah salah satu bentuk produk konflik yang tidak dapat dideteksi dan tidak dapat diduga sebelumnya. Sabotase seringkali digunakan dalam permainan politik dalam internal organisasi atau dengan pihak eksternal yang dapat menjebak pihak lain. Misalnya saja satu pihak mengatakan tidak ada apa-apa, tidak mengeluh, tetapi tiba-tiba mengajukan tuntutan ganti rugi miliaran rupiah melalui pengadilan; d). Inefisiensi/produktivitas yang rendah. Tindakan ini biasanya dilakukan oleh pihak pekerja, dengan sengaja melakukan tindakan-tindakan yang berakibat menurunkan produktivitas dengan cara memperlambat kerja (<i>slow-down</i>), mengurangi <i>output</i>, melambatkan pengiriman, dll. Ini adalah salah satu dari bentuk konflik yang tersembunyi (<i>hidden conflict</i>) dimana salah satu pihak menunjukkan sikapnya secara tidak terbuka; e). Penurunan moril (<i>Low morale</i>). Penurunan moril dicerminkan dalam menurunnya gairah kerja, meningkatnya tingkat kemangkiran, sakit. Penurunan moril juga merupakan salah satu dari produk konflik tersembunyi. Dalam situasi ini salah satu pihak, biasanya pekerja, merasa takut untuk secara terang-terangan untuk memprotes pihak lain sehingga melakukan tindakan-tindakan tersembunyi pula;	f). Menahan/menyembunyikan Informasi. Dalam banyak organisasi informasi adalah salah satu sumberdaya yang sangat penting dan identik dengan kekuasaan (<i>power</i>). Dengan demikian maka penahanan/penyembunyian informasi adalah identik dengan kemampuan mengendalikan kekuasaan tersebut. tindakan-tindakan seperti ini menunjukkan adanya konflik tersembunyi dan ketidakpercayaan (<i>distrust</i>). 4. Manajemen Konflik yang Efektif Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (<i>integrated</i>) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasional dalam penanganan konflik, mengidentifikasi potensi-potensi konflik, menetapkan cara-cara mencegahnya menjadi konflik, dan melaksanakan program-program dan tindakan sebagai tindakan implementasinya. Dari uraian itu, maka dapat ditekan empat hal: a). Manajemen konflik sangat terkait dengan visi, strategi dan sistem nilai/kultur organisasi. Bagaimana bentuk dan sifat manajemen konflik yang diterapkan akan terkait erat dengan ketiga hal tersebut; b). Manajemen konflik bersifat proaktif dan menekankan pada usaha pencegahan. Bila pusat perhatian hanya ditujukan pada pencarian solusi-solusi untuk setiap konflik yang muncul, maka usaha itu adalah usaha penanganan konflik, bukan manajemen konflik;
---	---

c). Sistem manajemen konflik harus bersifat menyeluruh (*corporate wide*) dan mengikat semua jajaran dalam organisasi. Adalah sia-sia bila sistem manajemen konflik yang diterapkan hanya untuk bidang hubungan masyarakat dan bidang sumberdaya manusianya saja;

d). Semua rencana tindakan dan program dalam sistem manajemen konflik juga akan bersifat pencegahan dan penanganan. Dengan demikian maka program-program akan mencakup edukasi, pelatihan dan program sosialisasi lainnya.

Apabila hal-hal yang diuraikan diatas dapat terlaksana, akan tercapai Hubungan Industrial yang harmonis, didalamnya akan terdapat keadaan yang ideal sebagai berikut:

a). Pengakuan dan keyakinan bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada Tuhannya, kepada sesama manusia, kepada Masyarakat, Bangsa dan Negara;

b). Pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan Pengusaha kepada Pekerja bukan hanya dilihat dari segi kepentingan

produksi belaka, akan tetapi harus dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia;

c). Antara Pekerja dan Pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang ber-tentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang majulah semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan;

d). Setiap perbedaan pendapat antara Pekerja dan Pengusaha akan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. Karena itu penggunaan tindakan penekanan dan aksi-aksi sepihak seperti mogok, penutupan perusahaan (*lock out*) akan dihindarkan, karena tidak sesuai dengan prinsip-prinsip Hubungan Industrial.

e). Keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan, dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatuan. Disamping itu hasil-hasil perusahaan yang telah dicapai berdasarkan kerja sama antara Pekerja dan Pengusaha, dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengorbanan masing-masing.

Oleh karena itu, untuk dapat menciptakan hubungan industrial yang aman dan harmonis dimaksud, pengusaha dan pekerja perlu memahami prinsip-prinsip hubungan industrial, yaitu:

- a). Pengusaha dan pekerja, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Sebab itu pengusaha dan pekerja sama-sama memberikan upaya yang maksimal melalui pelaksanaan tugas sehari-hari untuk menjaga kelangsungan perusahaan dan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Pekerja, membuang kesan bahwa perusahaan hanya untuk kepentingan pengusaha, demikian juga pengusaha harus membuang sikap yang memperlakukan pekerja hanya sebagai faktor produksi semata;
- b). Pekerja adalah mitra pengusaha untuk membangun dan mengembangkan perusahaan. Sebagai mitra, saling membutuhkan dan saling tergantung satu dengan yang lain. Perusahaan tidak mungkin berkembang tanpa pekerja, dan sebaliknya;
- c). Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dengan pembagian kerja/tugas. Pengusaha sebagai pimpinan berfungsi mengarahkan, membina dan mengawasi.

Pekerja berfungsi melakukan pekerjaan operasional, untuk itu perlu bimbingan, arahan dan koordinasi dari manajemen atau pengusaha;

- d). Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan. Sebagai anggota keluarga, saling mengasihi, saling memperhatikan kepentingan yang lain dan saling membantu. Pengusaha perlu memahami cara pikir dan kepentingan pekerja serta sedapat mungkin memenuhi kebutuhan pekerja, sebaliknya pekerja perlu memahami keterbatasan pengusaha;
- e). Tujuan pembinaan Hubungan Industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha dan ketentraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk itu, pengusaha dan pekerja harus menjaga diri untuk tidak menjadi sumber masalah dan perselisihan;
- f). Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan pekerja. Pekerja yang berhasrat memperoleh upah lebih tinggi, harus siap meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya pengusaha secara adil dan transparan memberikan kepada pekerja secara proporsional peningkatan produktivitas yang dihasilkan.

Pengalaman menunjukkan bahwa, rintangan terbesar yang dihadapi dalam menyelesaikan perselisihan biasanya justru timbul dari kalangan para pihak sendiri. Pengusaha atau tim perunding yang mewakili pengusaha pada umumnya mampu-nyai kecenderungan, kurang memaklumi persepsi pekerja, kurang memberikan perhatian terhadap kondisi dan kepentingan pekerja, serta kurang sabar mendengar argumentasi dan kebutuhan mitra banding. Dipihak lain, wakil pekerja dalam perundingan, pada umumnya mempunyai pendidikan yang rendah, mempunyai persepsi dan wawasan yang sempit, dan sebab itu mempunyai kemampuan dan diplomasi berunding yang terbatas. Sehingga sering menuntut kepentingan jangka pendek dengan sikap curiga atau apriori terhadap pengusaha.

Oleh karena itu, cara penyelesaian perselisihan yang terbaik adalah melalui perundingan, baik dilihat dari segi pengusaha maupun dari segi pekerja, baik untuk tujuan jangka pendek dan lebih-lebih lagi untuk jangka panjang. Untuk itu kedua tim perunding perlu memahami beberapa prinsip berunding sebagai berikut:

a). Siap berunding bukan untuk mencari menang sendiri, akan tetapi mencari penyelesaian bersama, masing-masing

mendapat bagian dari pertambahan manfaat ekonomis yang diciptakan melalui perundingan dan kerjasama. Dengan demikian siap untuk saling mengalah untuk saling berbagi;

- b). Membatasi aspek yang dipermasalahkan dan dirundingkan, dan mengupayakan membahas substansi yang terkait saja;
- c). Mampu meningkatkan hubungan atau paling sedikit jangan sampai merusak hubungan atau kerjasama yang telah ada;
- d). Didasarkan pada saling percaya dan saling menghormati perbedaan;
- e). Mengetahui dan memahami prinsip mitra berunding;
- f). Menghindari argumentasi yang membuat mitra berunding di permalukan atau kehilangan muka;
- g). Menguasai dan mengendalikan emosi, dan menghindari argumentasi yang menimbulkan emosi mitra berunding;
- h). Mencari alternatif penyelesaian, sehingga tidak terperangkap pada pembahasan hanya satu-satunya alternatif yang mengalami jalan buntu;
- i). Mengusahakan supaya perundingan tidak mengalami kegagalan.

Melalui prinsip berunding tersebut akan dapat dicapai kesepakatan, karena tidak ada yang menang dan tidak ada yang kalah, yang pada akhirnya, akan melahirkan ketenangan industrial, meningkatnya produktivitas, dan kesejahteraan pekerja dapat terwujud.	Demikianlah tulisan yang sangat sederhana ini disajikan, kiranya dapat memberi manfaat bagi kemajuan perusahaan dan kesejahteraan bagi pekerja.***** Sekian.
---	--