

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

1. Hubungan Industrial

Pengertian pekerja/buruh di Indonesia adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk apapun. Pengusaha adalah pemberi kerja yaitu orang perseorangan, pengusaha, badan hukum atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain, sedangkan Serikat pekerja adalah suatu organisasi pekerja yang dimaksudkan untuk memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja, sehingga tidak diperlakukan sewenang-wenang oleh pihak pengusaha, demikian menurut Husni (2007:37).

Hubungan industrial adalah suatu hubungan sebagai akibat dari perjanjian tersebut dimana kedua belah pihak mempunyai hak dan kewajiban yang harus dipatuhi, apabila salah satu melanggar maka terjadi masalah hubungan industrial. Hubungan industrial menurut Koeshartono & Junaedi (2005:2) mencakup aspek yang sangat luas yaitu aspek sosial budaya, psikologi, ekonomi, politik, hukum, dan hankamnas sehingga hubungan industrial tidak hanya meliputi pengusaha dan pekerja saja, namun melibatkan pemerintah dan masyarakat dalam arti luas. Disebutkan juga mengenai fungsi utama dari hubungan industrial yaitu menjaga kelancaran produksi, memelihara dan menciptakan ketenangan kerja, mencegah dan menghindari adanya pemogokan, menciptakan serta memelihara stabilitas sosial. Pembinaan hubungan industrial yang harmonis,

dinamis, dan berkeadilan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan kesejahteraan pekerja bertujuan untuk terciptanya kestabilan dalam dunia usaha dan hubungan yang harmonis antara pengusaha dengan Serikat pekerja.

Dengan demikian hubungan industrial dapat digambarkan sebagai hubungan individual dan kolektif antara pekerja dan pengusaha di tempat kerja, yang timbul dari situasi kerja atau hubungan antara wakil-wakil pekerja dan pengusaha di tingkat industri. Teori hubungan industrial mengakui adanya konflik kepentingan yang bersifat bawaan antara pengusaha dan pekerja, tetapi juga mengakui adanya kesamaan-kesamaan kepentingan antara pengusaha dan pekerja. Upaya untuk mencapai hubungan industrial yang harmonis hendaknya dititikberatkan pada kesamaan-kesamaan kepentingan tersebut dan menjembatani perbedaan-perbedaan kepentingan yang berpotensi menimbulkan konflik, demikian dikatakan dalam buku yang dikeluarkan oleh ILO-Jakarta (2002:8).

Tujuan khusus Hubungan industrial adalah terwujudnya ketenangan kerja dan kemajuan berusaha. Ketenangan kerja dan kemajuan berusaha adalah kondisi harmonis dan dinamis dalam hubungan kerja yang mengandung unsur-unsur seperti terjaminnya hak semua pihak, penyelesaian perselisihan industrial melalui musyawarah atau mufakat, menghindari terjadinya mogok dan penutupan perusahaan kecuali sebagai upaya terakhir, meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan. Hubungan antara pengusaha dan para pekerja tidak didasari oleh jiwa permusuhan atau sikap oposisional, melainkan oleh sikap kemitraan dengan dasar pandangan bahwa perusahaan merupakan kegiatan bersama yang memerlukan dukungan dari kedua belah pihak dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing.

Salah satu sarana Hubungan industrial adalah melalui Lembaga kerjasama Bipartit. Payaman (2003:18), menjelaskan bahwa Lembaga atau forum bipartit adalah forum konsultasi antara wakil pengusaha dan wakil pekerja, atau merupakan kerjasama antara pihak manajemen dengan pihak pekerja yang merupakan hubungan komunikasi yang terus menerus dilakukan, tentu saja mengarah kepada motivasi dari kedua belah pihak. Pihak pekerja terdiri dari perwakilan unit-unit kerja dan kelompok golongan jabatan pekerja. Pengusaha dapat diwakili oleh beberapa orang direksi dan pimpinan unit. Dan untuk jumlah perwakilan dari masing-masing pihak tidak perlu sama karena forum bipartit tidak mengambil keputusan menurut suara terbanyak.

Pengusaha dan wakil serikat pekerja atau wakil dari pekerja mengadakan musyawarah untuk membentuk, menunjuk dan menetapkan anggota LKS Bipartit di perusahaan yang menyepakati dan menetapkan susunan pengurus LKS Bipartit. Pembentukan dan susunan pengurus, dituangkan dalam Berita acara yang ditandatangani oleh pengusaha dan wakil serikat pekerja atau wakil dari pekerja di perusahaan. Keanggotaan pengurus adalah seorang ketua dan seorang sekretaris dan anggota, yang ketuanya dapat ditetapkan secara bergantian antara perwakilan pekerja dan pengusaha. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai Lembaga kerja sama Bipartit perlu dijelaskan bahwa Serikat pekerja/Serikat buruh, yaitu organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun diluar 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.

Tujuan Lembaga kerjasama Bipartit adalah tetap menjaga terciptanya hubungan industrial yang harmonis dalam lingkungan perusahaan dan nasional. Fungsi Lembaga kerjasama Bipartit menyangkut pelaksanaan

hubungan industrial di perusahaan, peningkatan produktivitas kerja, peningkatan keterampilan, peningkatan ketenangan kerja, peningkatan upaya partisipasi pekerja. Peningkatan dari hal-hal tersebut tentu saja berpengaruh atau tergantung kepada motivasi yang ada dari pihak pekerja ataupun pihak manajemen. Peningkatan produktivitas kerja menunjang terwujudnya hubungan kerja yang lebih baik antara pengusaha dan pekerja apabila produktivitas dapat dinikmati secara seimbang antara kedua pihak, dapat meningkatkan motivasi kerja dan keinginan untuk berprestasi, dapat meningkatkan penghasilan karyawan dan jaminan sosial lainnya, membantu perluasan kesempatan kerja dan perluasan perusahaan.

Dalam buku yang diedit oleh Dewi (2006:47), Myers mengatakan bahwa sebagian besar motivator adalah faktor-faktor prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan aktualisasi diri individu dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dan produksi tinggi dikaitkan dengan motivator, sementara kekecewaan dan ketidakefektifan biasanya dikaitkan dengan penyebab rasa tidak puas. Motivasi dapat diartikan sebagai factor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Dalam buku Kerjasama bipartit di tempat kerja, ILO menjelaskan (2003:15) mengenai *Labour management cooperation (LMC)* atau LKS Bipartit yang menekankan komunikasi dan partisipasi. Bipartit adalah suatu forum dimana para pekerja/buruh dan manajemen satu sama lain dapat menyampaikan masalah dan kebutuhan mereka yang dirasa perlu; merupakan informasi tentang masalah yang sedang dihadapi dan masalah yang mungkin terjadi pada waktu yang akan datang yang dapat membawa dampak pada satuan kerja, perusahaan atau kedua-duanya; merupakan pertukaran pendapat secara teratur dapat menghasilkan saling pengertian, konsensus, dan penyelesaian masalah dan kepentingan bersama;

dapat berfungsi sebagai mekanisme komunikasi organisasi untuk memperoleh hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Beberapa pengertian mengenai Bipartit yang dirangkum oleh ILO-Jakarta, antara lain adalah :-Sebagai komisi sukarela yang terdiri dari perwakilan-perwakilan dari manajemen dan pekerja yang mengadakan pertemuan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah kepentingan bersama yang biasanya diluar kontrak kerja individu atau perjanjian perundingan bersama. - Forum untuk komunikasi rutin antara manajemen dan pekerja untuk mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan atau terkait dengan hubungan yang mendesak untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan di antara mereka.- Dialog yang terus menerus dan rutin melalui mana para pekerja dan manajemen berkomunikasi dengan kesempatan yang sama di dalam suasana kerjasama, saling memahami dan mempercayai.

Di Indonesia, peraturan ketenagakerjaan menetapkan pembentukan kerjasama pekerja-manajemen dan kerjasama bipartit di tempat kerja yang meliputi :-setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 pekerja atau lebih wajib membentuk lembaga kerjasama bipartit;-lembaga-lembaga tersebut harus berfungsi sebagai forum untuk komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah-masalah pekerjaan di dalam perusahaan;-keanggotaan lembaga tersebut meliputi para wakil pengusaha dan para wakil pekerja yang ditunjuk secara demokratis oleh para pekerja untuk mewakili kepentingan mereka di dalam perusahaan;-pengaturan mengenai prosedur pembentukan keanggotaan bipartit ditentukan dan ditetapkan berdasarkan keputusan menteri. Hasil konsultasi dan komunikasi yang dicapai hanya terbatas untuk konsumsi intern perusahaan dan merupakan saran, rekomendasi, memorandum bagi pimpinan perusahaan dan pekerja.

Dengan demikian terjadinya hubungan bipartit tersebut dapat kita kaitkan dengan adanya motivasi dari kedua belah pihak. Dimana pihak manajemen termotivasi dengan adanya hubungan bipartit dengan pekerja maka harapan untuk tercapainya tujuan perusahaan dalam pencapaian produksi dan penjualan yang berkualitas dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dapat tercapai. Demikian juga bagi pekerja timbul motivasi bahwa apa yang menjadi harapan dari pekerja dapat tercapai. Harapan tersebut adalah dalam bentuk peningkatan kesejahteraan maupun dalam hal peningkatan karir atau aktualisasi diri. Untuk tercapainya keinginan dari masing-masing pihak tersebut maka sarana hubungan industrial harus dapat dilaksanakan.

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan, atau diartikan sebagai hubungan antara manajemen pekerja atau *Management – Employees relationship* (Payaman, 2003: 1). Melihat dari pengertian tersebut memberi penjelasan bahwa antara semua pihak yang akan menciptakan suatu produksi atau jasa di suatu perusahaan dapat berhasil apabila ada hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi atau jasa tersebut, jadi tidak ada komunikasi satu arah tetapi harus dua arah, ada timbal balik, sehingga ada suatu kesepakatan yang dapat diterapkan oleh masing-masing pihak dengan suatu kesadaran.

Hubungan industrial merupakan suatu bagian dari manajemen sumber daya manusia, karena berhubungan dengan pekerja dan perusahaan atau pengusaha. Hal ini diungkapkan oleh Mangkuprawira (2004:15) bahwa karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikembangkan dengan baik akan menimbulkan produktivitas yang besar, kebijakan harus dapat memuaskan kedua pihak yaitu perusahaan dan pekerja, lingkungan kerja harus dapat menimbulkan motivasi kepada pekerja untuk mengembangkan

keahliannya, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dilaksanakan secara seimbang untuk pemenuhan tujuan perusahaan dan pekerja.

Menurut Payaman (2003:10-12), prinsip-prinsip hubungan industrial adalah hubungan pengusaha dengan pekerja, pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan mempunyai fungsi yang berbeda. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha, ketenteraman bekerja, dan peningkatan produktivitas. Tugas lainnya adalah menampung dan memecahkan masalah-masalah ketenagakerjaan serta menghindari secara dini kemungkinan-kemungkinan timbulnya kesalah-pahaman untuk kepentingan bersama dan menghindari kesalah-pahaman.

Dikatakan juga selanjutnya bahwa pengusaha, pemerintah, pekerja dan juga masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang, pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dengan pembagian kerja atau pembagian tugas, pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha dan ketenteraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, peningkatan produktivitas harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama.

Melihat apa yang dikemukakan diatas bahwa suatu usaha dapat dicapai keberhasilannya dengan peranan dari banyak pihak, yaitu pengusaha, pekerja, pemerintah, bahkan lingkungan-pun akan mempengaruhi. Pihak-pihak terkait tersebut masing-masing akan mendapatkan kontribusi dengan peranan yang dilakukannya. Misalnya pengusaha akan mendapat

keuntungan dari usaha yang dikelolanya, pekerja akan mendapat penghasilan untuk memenuhi kehidupannya dan mendapatkan suatu keberhasilan melalui karir-nya, pemerintah mendapat kontribusi dengan tercapainya kestabilan wilayah karena masyarakat mendapat pekerjaan dan meniadakan atau mengurangi pengangguran. Demikian juga masyarakat yang tidak mendapat pekerjaan di perusahaan tersebut dapat menciptakan usaha-usaha lain yang dapat terkait dengan perusahaan, misalnya menjadi pemasok, atau membuka lahan usaha yang digunakan oleh karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan lingkungan akan menyesuaikan dengan keberhasilan usaha-usaha baru tersebut, misalnya pembuatan jalan-jalan baru, taman-taman yang diciptakan agar daerah yang tadinya gersang menjadi menarik, dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaan hubungan industrial tersebut sarana-sarananya adalah :

1. Serikat Pekerja

adalah suatu organisasi pekerja yang dibentuk untuk mewakili pekerja yang menjadi anggotanya dalam menangani masalah-masalah yang menyangkut hak-hak pekerja. Serikat pekerja mempunyai peranan sebagai jalur komunikasi dari para pekerja kepada pihak pengusaha. Dan serikat pekerja dijamin keberadaannya dengan peraturan mengenai kebebasan berserikat. Dan untuk dapat melaksanakan tugasnya serikat pekerja harus terdaftar secara resmi di Departemen tenaga kerja. Serikat pekerja juga merupakan salah satu pihak dalam bekerja sama dengan perusahaan.

2. Perjanjian kerja bersama

merupakan syarat kerja dan dibuat oleh pihak manajemen dan pihak pekerja melalui serikat pekerja dengan melakukan perundingan, dimana perjanjian kerja bersama tersebut disahkan oleh pihak pemerintah. Isi dari perjanjian kerja bersama harus lebih baik dari ketentuan-ketentuan normatif yang sudah ditentukan oleh undang-undang ketenagakerjaan.

Di perusahaan yang sudah mempunyai perjanjian kerja bersama (PKB), maka PKB ini berlaku sebagai undang-undang, dan harus dipatuhi oleh kedua pihak, bagi yang melanggar dapat dituntut oleh pihak yang merasa dirugikan.

3. Lembaga Kerjasama Bipartit

adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal ketenagakerjaan di perusahaan antara pihak pekerja dengan pihak pengusaha. Anggota dari Lembaga kerjasama bipartit terdiri dari wakil-wakil pengusaha dan wakil-wakil pekerja, masing-masing mempunyai kedudukan yang sama. Masalah-masalah yang dibicarakan oleh LKS Bipartit bisa menyangkut ke masalah produktifitas bukan menyangkut hak-hak karyawan yang tidak dipenuhi oleh perusahaan. Ketua dari LKS bipartit bisa dari wakil pekerja maupun wakil pengusaha. Apa yang dibicarakan lebih mengarah kepada konsultasi, kesepakatan, tidak mengarah kepada suatu tuntutan oleh salah satu pihak. Lembaga ini cukup efektif untuk terjadinya suatu kerjasama yang harmonis antara keduabelah pihak.

4. Peraturan perusahaan

merupakan pengaturan syarat kerja yang dibuat oleh perusahaan. Dalam hal ini di perusahaan tidak ada serikat pekerja, sehingga perusahaan membuat sendiri peraturan perusahaan dengan tetap memperhatikan peraturan ketenagakerjaan yang normatif, dan harus disahkan oleh pemerintah. Peraturan perusahaan biasanya dibuat oleh perusahaan yang tenaga kerjanya sedikit ataupun perusahaan besar yang kesejahteraannya mungkin sudah terjamin di perusahaan tersebut sehingga pekerja menganggap tidak diperlukan adanya serikat pekerja karena perusahaan sudah memperhatikan hak-hak karyawan bahkan kesejahteraan karyawan sudah terjamin.

5. Pendidikan hubungan industrial

adalah suatu sarana untuk memberikan pemahaman tentang hubungan industrial baik bagi pekerja maupun bagi pihak manajemen perusahaan. Pendidikan bisa dilakukan oleh pemerintah atas undangan dari pihak

manajemen dan serikat pekerja, atau atas kesepakatan bersama dilakukan sendiri oleh para pihak, atau dengan mengundang masing-masing organisasi misalnya pendidikan oleh pihak Dewan pimpinan kabupaten/kota (DPK) serikat pekerja atau dari Asosiasi pengusaha.

6. Lembaga penyelesaian perselisihan

Apabila suatu masalah ketenagakerjaan tidak bisa diatasi oleh kedua belah pihak, maka masalah diselesaikan oleh pegawai perantara dari Departemen tenaga kerja dan apabila tidak bisa diatasi melalui Panitia penyelesaian perselisihan perburuhan tingkat daerah (P4D) atau tingkat pusat (P4P). Dan setelah disahkannya undang-undang yang baru mengenai perselisihan hubungan industrial maka diselesaikan melalui 4 bentuk, yaitu : Bipartit, Mediasi, Konsiliasi, dan Arbitrase.

7. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan

merupakan ketentuan normatif dari pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh pihak pengusaha maupun pihak pekerja, dimana bagi yang melanggar dapat dikenakan sanksi hukum atau dapat dituntut.

8. Lembaga Tripartit

yaitu forum konsultasi antara wakil-wakil pekerja, Asosiasi pengusaha, dan pemerintah. Fungsinya adalah membantu pemerintah merumuskan kebijakan ketenagakerjaan pada umumnya dan menyelesaikan masalah-masalah hubungan-hubungan industrial. Lembaga ini cukup penting dalam pengambilan suatu keputusan mengenai masalah ketenagakerjaan, bahkan ditingkat daerah Lembaga ini mempunyai peranan dalam mengusulkan ketentuan upah minimum kota atau kabupaten. Lembaga tripartit adalah lembaga yang mandiri dan mempunyai otonomi sendiri, tidak ada hubungan secara struktur dengan instansi atau lembaga lainnya. Untuk tugasnya dapat mengikut sertakan tenaga ahli Universitas atau badan-badan lainnya.

9. Asosiasi pengusaha

sama dengan para pekerja yang mempunyai hak untuk membentuk serikat pekerja, demikian juga para pengusaha mempunyai hak dan

kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha. Asosiasi pengusaha terdiri dari perusahaan-perusahaan yang menggabungkan diri untuk dapat dibantu apabila mempunyai masalah-masalah hubungan industrial. Tujuan lain adalah menciptakan dan memelihara keseimbangan, ketenangan dan kegairahan kerja serta usaha dalam pembinaan hubungan industrial dan ketenagakerjaan, mengusahakan peningkatan produksi dan produktivitas kerja sebagai sarana untuk mewujudkan pembangunan nasional. Contoh dari asosiasi pengusaha yang lebih fokus kepada masalah-masalah ketenagakerjaan adalah Asosiasi pengusaha Indonesia atau disingkat Apindo.

Mengingat perkembangan dari Undang-Undang ketenagakerjaan yang terus berkembang dari tahun ke tahun, juga penyesuaian dari era globalisasi dimana banyak aturan-aturan internasional yang sudah diratifikasi oleh pemerintah, sedangkan penjelasan-penjelasan dan pengertian-pengertian yang kurang dari kedua belah pihak yaitu pihak manajemen perusahaan dan pihak pekerja, maka hal tersebut menimbulkan ketidakharmonisan antara kedua belah pihak. Kadang-kadang pekerja sudah tahu lebih dahulu mengenai suatu aturan dan pihak manajemen belum mengetahui, dan kadang-kadang terjadi sebaliknya.

Beberapa faktor mengapa diperlukan Undang-Undang ketenagakerjaan yang baru, yaitu perubahan pola berpikir masyarakat, pengakuan atas hak berserikat, kegiatan serikat pekerja untuk mewakili pekerja, perselisihan industrial yang dapat berakibat aksi protes, kekhawatiran akan dampak protes terhadap usaha, kekhawatiran akan intervensi militer apabila terjadi perselisihan, tidak efektifnya mekanisme penyelesaian perselisihan, demikian menurut Boulton (2002:6-7). Masalah-masalah hubungan industrial seperti tersebut masih banyak terjadi di Indonesia, sehingga fungsi pengawasan dari departemen tenaga kerja sebenarnya masih harus rutin

dilakukan (Fungsi tripartit, yaitu komunikasi dari pihak serikat pekerja, manajemen dan pemerintah).

Pokok-pokok pikiran dan pandangan hubungan industrial Pancasila mengatakan bahwa dalam hubungan industrial Pancasila, pengusaha dan pekerja tidak dibedakan karena golongan, keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, maupun jenis kelamin demikian Shamad (1995:14-15). Hubungan industrial Pancasila meyakini setiap perbedaan pendapat dan perselisihan yang timbul harus diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat dan tidak diselesaikan dengan cara pemaksaan oleh satu pihak kepada pihak lain. Pekerja dan pengusaha dianggap sebagai mitra dalam proses produksi yang berarti harus bekerjasama dalam arti saling membantu, pekerja dan pengusaha merupakan mitra dalam menikmati hasil perusahaan, pekerja dan pengusaha merupakan mitra dalam tanggung jawab. Apabila kita lihat pokok-pokok pikiran tersebut, maka terlihat idealisme yang ada, tapi yang mengherankan sampai pada masa sekarang masih belum dapat diterapkan dengan baik. Sering terjadi pihak-pihak yang mensosialisasikan atau menyamakan persepsi untuk aturan-aturan ketenagakerjaan di Indonesia adalah pihak luar, seperti Organisasi buruh internasional.

Masalah ketenagakerjaan di Indonesia adalah sangat kompleks, selain undang-undang dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan yang masih tumpang tindih juga Indonesia adalah Negara Asia pertama yang meratifikasi semua dari kedelapan konvensi fundamental, antara lain tentang: Kebebasan berserikat dan hak untuk berunding bersama; kebebasan berserikat dan perlindungan hak untuk berorganisasi; penghapusan kerja paksa; penghapusan diskriminasi; usia minimum; penghapusan pekerja anak. Walaupun pada kenyataan lapangan banyak perusahaan yang belum dapat menghapus hal-hal tersebut karena lingkungan atau hal-hal lainnya.

Memperhatikan masalah hubungan industrial ,maka perlu dikembalikan kepada manajemen sumber daya manusia, dimana Armstrong (2003:331), mengatakan bahwa strategi hubungan karyawan memperhatikan cara untuk membangun hubungan yang stabil dan kooperatif dengan karyawan sehingga meminimalisasi konflik; mencapai komitmen melalui keterlibatan karyawan dan proses komunikasi; mencapai tujuan organisasi dengan didasarkan pada nilai yang dimiliki bersama antara manajemen dengan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Mangkuprawira (2004:14) merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu : tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Dua kepentingan tersebut saling terkait dan harus ada pendekatan manajemen sumber daya manusia. dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui komunikasi yang rutin antara kedua pihak, dimana perbedaan pendapat dapat diatasi, kesulitan bersama dapat dicari jalan keluarnya, tidak melalui kepentingan masing-masing yang mau menang sendiri tetapi melihat kepada kepentingan bersama. Persaingan antara pengusaha dan pekerja harus dilaksanakan secara jujur dan sportif berdasarkan prestasi bukan untuk masalah menang atau kalah dari salah satu pihak, masing-masing pihak tentu saja mempunyai prestasi yang harus diakui oleh masing-masing pihak.

Upaya strategis mencegah perselisihan, menurut Suwanto (2003:138-139), adalah :

Melaksanakan keseluruhan hak normatif pekerja/buruh dengan menerapkan secara konsekwen peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu dengan menerapkan secara konsekwen peraturan perundang-undangan yang berlaku; perhatian terhadap kesejahteraan pekerja/buruh terutama bagi perusahaan yang mampu dan jangan menunggu pekerja untuk menuntutnya ; mengembangkan komunikasi yang efektif seperti membuat kelompok-kelompok kecil dibawah masing-masing pimpinan unit ; menyediakan fasilitas yang diperlukan seperti

tempat ibadah, kantin, fasilitas olah raga, transportasi, air minum, dll; mendorong pembentukan serikat pekerja/serikat buruh melalui penyuluhan tentang keserikatpekerjaan dan hubungan industrial, sehingga terbentuk serikat pekerja yang mandiri dan dipimpin oleh pimpinan yang professional.

Menghadapi permasalahan sumber daya manusia atau pekerja, perlu diperhatikan bagaimana supaya produktivitas dapat dicapai oleh pekerja. menurut Keating (1987:156) bahwa pekerja harus merasa bertanggung jawab atas tugasnya, mempunyai tingkat kekuasaan yang berarti atas suatu tugas yang dikerjakan, memperoleh informasi yang berarti mengenai nilai dan profesionalisme pekerjaannya. Ketiga hal tersebut harus dimengerti dan diterima oleh pekerja, dan hal tersebut dapat terjadi tentu saja melalui bantuan dari pihak manajemen selain atas inisiatif dari pekerja. Uraian pekerjaan dan wewenang yang jelas menjadikan si pekerja menjadi professional, dan profesionalisme ini menjadikan pihak manajemen akan menjadi lebih mudah untuk berkomunikasi dengan pekerjanya.

Dalam Lembaga kerja sama bipartit yang diberi nama *Labour management cooperation* (LMC) oleh organisasi buruh internasional di kantor Jakarta, Juan Palafox menulis untuk pelatihan yang diadakan oleh ILO-jakarta (2004:24), kerjasama pekerja-manajemen adalah merupakan suatu sifat hubungan dimana pekerja dan manajemen bekerja saling bahu-membahu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan menggunakan cara-cara yang bisa diterima bersama. Juga merupakan hasil dari proses terus menerus peningkatan saling mempercayai dan menghormati melalui berbagi informasi, diskusi, konsultasi dan negosiasi, kemudian juga sebagai bentuk partisipasi pekerja di dalam proses pengambilan keputusan tentang masalah-masalah yang tidak tercakup dalam perundingan bersama. Prinsip dasar dari LKS bipartit atau LMC adalah Komunikasi dan Partisipasi untuk kedua belah pihak, selalu diadakan dialog dan selalu diberi kesempatan kepada pekerja untuk menyumbang pemikiran.

Dalam buku yang dikeluarkan oleh kantor ILO Jakarta (2003:25), disebutkan bahwa LKS Bipartit adalah upaya sukarela murni, dan harus mendapat dukungan dan komitmen dengan hati yang tulus dari kedua belah pihak. Hal itu tidak dapat dipaksakan. LKS Bipartit adalah suatu kemitraan bersama berdasarkan prinsip upaya bersama untuk kepentingan bersama. Kedua belah pihak harus bekerja atas dasar itu agar program dapat berhasil dan berkesinambungan. LKS Bipartit bekerja atas dasar prinsip saling memberi dan menerima, kedua belah pihak harus mempersiapkan diri untuk dapat mengakomodasi dan secara jujur dan saling mempertimbangkan permintaan masing-masing pihak. Tindakan saling memberi dan menerima harus datang dari kedua belah pihak. Pada intinya LKS Bipartit adalah suatu "kendaraan" yang dapat dipakai untuk meningkatkan komunikasi antara pimpinan puncak dan para pekerja di bidang produksi pada tingkat pabrik.

Dengan demikian LKS Bipartit disini adalah suatu sarana hubungan industrial yang dimanfaatkan oleh masing-masing pihak dalam bentuk motivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh kedua belah pihak. Lembaga ini harus selalu diperbaharui strukturnya dan dapat mencakup semua bidang yang melibatkan kedua belah pihak. Oleh karena itu masing-masing pihak harus mengerti mengenai peranan Lembaga ini, sehingga efektivitasnya dapat tercapai. Manajemen menghendaki pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, sedangkan serikat pekerja mengharapkan penggunaan Sumber daya manusia yang efektif ini atas dasar aturan dan kebijakan yang tertuang dan perjanjian kerja bersama untuk menuju kepastian pekerjaan dan kesempatan kerja.

Sekali lagi Koeshartono & Junaedi (2005:1), mengatakan bahwa hubungan industri yang harmonis dapat tercipta jika pola pendekatan diubah dari pendekatan pengendalian ke pendekatan komitmen. Karena, dikatakan bahwa pekerja juga membutuhkan otonomi, keterlibatan yang tinggi, tantangan, pengembangan dan aktualisasi diri. Budaya komitmen ini

berusaha membangun budaya keterlibatan yang tinggi (*high improvement culture*) yang antara lain dapat dicapai dengan pemberdayaan (*empowerment*). Di Indonesia, peraturan-peraturan dasar tentang hubungan perburuhan hingga kini belum mencerminkan kebutuhan akan industrialisasi dan pembangunan sosial-ekonomi nasional. Hubungan industrial yang serasi jika dikembangkan dan dilaksanakan dengan baik dapat membantu meningkatkan produksi, menambah kemungkinan kesempatan kerja, dan lebih membantu menjamin pembagian yang merata dari hasil pembangunan nasional.

Dapat dilihat bahwa masalah hubungan industrial di Indonesia masih sangat rawan karena belum konsistennya pemberlakuan aturan-aturan yang sebenarnya sudah disepakati oleh ketiga perangkat tripartit (pengusaha-serikat pekerja-pemerintah), tapi pelaksanaan di lapangan masih belum diterapkan karena kepentingan masing-masing yang saling mempertahankan. Kondisi hubungan industrial pada saat ini dapat digunakan sebagai indikasi tentang kualitas sarana hubungan industrial di Indonesia yang telah terbentuk selama ini. Beberapa penelitian dan pengamatan di lapangan menemukan bahwa belum semua sarana hubungan industrial yang telah terbentuk berfungsi dan mampu mendorong penerapan hubungan industrial. Relatif rendahnya kualitas sumber daya manusia para pelaku hubungan industrial dan belum diterapkannya hubungan kemitraan hubungan industrial secara murni dan konsekuen merupakan factor penyebab tidak berfungsinya sarana hubungan industrial.

Pengertian mengenai hubungan industrial dilengkapi juga oleh Shamad (1995:44), yang mengatakan bahwa hubungan industrial adalah hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha, yang terjadi setelah diadakan perjanjian yang menyatakan kesanggupan pekerja untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Perjanjian kerja tersebut mencakup syarat-syarat tentang perburuhan. Perjanjian kerja tersebut memuat ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan hubungan kerja itu, yaitu hak dan kewajiban pekerja serta hak dan kewajiban pengusaha.

Disamping itu pemerintah mengadakan peraturan-peraturan mengenai hak dan kewajiban pekerja maupun pengusaha yang harus dituruti oleh kedua pihak, atau berlaku bila kedua pihak tidak mengaturnya sendiri dalam perjanjian kerja atau dalam perjanjian kerja bersama. Perjanjian kerja diadakan secara tertulis biasanya memuat kegiatan pekerjaan : lamanya perjanjian, masa percobaan, pengangkatan karyawan, kontrak karyawan, besarnya upah, masa cuti atau istirahat karyawan, sistem lembur, pensiun, jaminan hari tua, pengobatan, kesejahteraan karyawan, tata tertib di perusahaan, ketentuan mengenai karyawan yang akan berhenti atau di putuskan hubungannya, pelatihan atau pengembangan karyawan, dan seterusnya. Pelanggaran dari perjanjian kerja tersebut menjadi suatu perselisihan dalam hubungan industrial di perusahaan.

Keberhasilan Hubungan Industrial adalah kemampuan sumber daya manusia; sikap sadar dan tanggung jawab yang berkembang; kesamaan persepsi, interpretasi dan komitmen; kebersamaan dalam perencanaan, pengorganisasian, target kerja, mencegah dan penyelesaian masalah secara dini. Sedangkan kunci sukses hubungan industrial adalah semua pihak memahami dan dapat melaksanakan ketentuan undang-undang ketenagakerjaan, komunikasi yang intens dan produktif, forum komunikasi, dialog sosial, dialog teknis produksi, dialog kesejahteraan. Semuanya dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan-kegiatan seperti membuat kelompok kecil seperti gugus peningkatan produktivitas, atau partisipasi tidak langsung melalui badan-badan konsultatif bersama manajemen dengan pekerja, dan kegiatan-kegiatan lain yang melibatkan pihak manajemen dan pekerja.

Sasaran utama yang ingin dicapai dalam pelaksanaan hubungan industrial menurut Purbadi (2001:72-73) adalah tercapainya kedamaian kerja, ketenangan dan ketentraman bekerja, peningkatan kesejahteraan pekerja dan perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan. Perkembangan motivasi serta partisipasi pekerja sebagai partner pengusaha di perusahaan serta diperlakukannya pekerja sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Sedangkan sasaran lain adalah meningkatkan manfaat perusahaan dalam rangka menunjang pembangunan nasional di bidang pertumbuhan ekonomi, tercapainya stabilitas industri untuk menunjang ketahanan nasional, tercapainya perluasan kesempatan kerja. Dengan demikian LKS Bipartit adalah sebagai katalisator pengetrapan hubungan industrial pancasila dalam praktek kerja sehari-hari khususnya untuk memecahkan masalah bersama seperti produktivitas kerja, disiplin kerja, ketenangan usaha serta berbagai sumber konflik antara pekerja dengan pengusaha.

Suwarto (2003:3), mengatakan bahwa tujuan akhir pengaturan hubungan industrial adalah terciptanya produktivitas atau kinerja perusahaan dalam bentuk peningkatan produktivitas serta kesejahteraan bagi pekerja/buruh dan pengusaha secara adil. Untuk dapat mencapai tujuan akhir tersebut, maka perlu adanya ketenangan kerja dan berusaha atau *industrial peace*. Kunci utama keberhasilan menciptakan hubungan industrial yang aman dan dinamis adalah komunikasi yang teratur, sehingga mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian akan tercipta saling pengertian dan kepercayaan, sehingga unsur-unsur hak dan kewajiban para pihak menjadi lebih terjamin dan terlaksana, apabila terjadi perselisihan antara kedua belah pihak dapat diselesaikan secara internal, antara kedua pihak tidak akan terjadi pemaksaan yang akan merugikan kedua belah pihak. Kedua belah pihak dalam menyelesaikan suatu masalah dengan pandangan tidak ada menang-kalah karena menganggap bahwa keputusan yang diambil adalah untuk kepentingan bersama.

Menurut buku yang dikeluarkan oleh ILO-Jakarta (2003:15), manfaat yang diperoleh oleh pekerja dan manajemen dalam LKS Bipartit adalah antara lain bahwa pekerja mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen, sedangkan pihak manajemen mendapat kesempatan untuk berbagi informasi dengan karyawan mengenai kondisi usaha, masalah kualitas, pengembangan produk dan hal-hal lain yang menunjukkan pentingnya peran karyawan dalam keberhasilan perusahaan. Disini terlihat bahwa manfaat yang penting adalah saling berbagi dan saling menghargai peranan masing-masing sehingga produktivitas dapat dicapai dengan cara tersebut.

Kerjasama melalui LKS Bipartit membantu perusahaan menghadapi tantangan globalisasi dan persaingan yang kian ketat dalam pasar domestik dan pasar dunia. Kerjasama tersebut mendorong inovasi, mendorong terjadinya perubahan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, mendatangkan kepuasan kerja bagi para pekerja, upah yang lebih baik dan pembagian keuntungan yang lebih adil dari perusahaan, meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik bagi pekerja, menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih efektif, membantu mengurangi terjadinya perselisihan industrial dan meningkatkan hubungan industrial.

2. Konflik hubungan industrial

Apabila tidak ada pertentangan dalam organisasi dan hubungan kerja berjalan lancar akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, tetapi ketika terdapat konflik berkepanjangan yaitu pertentangan antar individu, kelompok bahkan organisasi yang masing-masing mengutamakan

pencapaian tujuannya akan membawa dampak negatif bagi kinerja organisasi, demikian dikatakan oleh Anatan (2007,45). Hubungan industrial masih sangat erat kaitannya dengan masalah, berarti kaitannya adalah dengan konflik, oleh karena itu perlu dibahas juga mengenai istilah konflik.

Konflik ialah dua hal yang saling bertentangan, pada setiap kehidupan terdapat konflik karena ada hubungan yang kadang-kadang dapat menimbulkan konflik karena ada beberapa kekuatan yang saling bertentangan, yang lemah akan menyesuaikan dengan yang kuat atau yang lemah hancur dalam pertentangan. Yang dimaksud saling hubungan adalah dalam arti saling hubungan yang saling berpengaruh antara materi yang satu dengan yang lainnya. Saling hubungan melahirkan kontradiksi atau konflik, demikian dijelaskan oleh Darsono dalam Budaya organisasi (2006:117).

Secara luas definisi konflik menurut Stoner/wankel (1988:550), konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing. Konflik juga dapat bersifat fungsional atau disfungsional. Ia benar-benar mempunyai potensi untuk memperbaiki atau merusak prestasi organisasi, tergantung bagaimana ia dikelola.

Menurut Nawawi (2005:417), teori tradisional dan teori perilaku mengenai konflik menghendaki setiap pertentangan kepentingan ditekan, dikurangi dan bahkan ditiadakan, karena dinilai membahayakan organisasi/perusahaan. Sedang teori interaksi menghendaki agar konflik dikelola oleh pihak manajemen. Pengelolaan dimaksudkan untuk mengurangi karena akan

merugikan dan mencari cara penyelesaian yang bermanfaat, baik bagi pihak-pihak yang mengalami konflik maupun pihak organisasi/perusahaan. Tetapi perlu diperhatikan bahwa konflik bukan persaingan tetapi kedua pihak yang sedang berkonflik mempertahankan kepentingan masing-masing.

Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, di antara dua departemen atau lebih dalam satu organisasi, antara serikat pekerja dengan manajemen perusahaan, demikian menurut Wexley & Yuki (1992: 229).

Konflik dalam hubungan industrial lebih dikenal dengan istilah perbedaan pendapat. Pada umumnya perbedaan pendapat yang sampai menimbulkan konflik tersebut berkisar dalam hal hak dan kepentingan antara dua pihak . Sebagian besar konflik berasal dari karyawan tetapi bukan berarti penyebab konflik adalah karyawan, karena pada umumnya hal tersebut terjadi sebagai akibat dari sebab yang sumbernya dari pengusaha. Pengusaha sebagai pemilik perusahaan selalu terlibat dalam masalah kepentingannya. Dan konflik terjadi pada umumnya berkaitan dengan cara memenuhi kepentingan tersebut.

Konflik juga akan berakibat langsung terhadap produktivitas, karena para pelaku produksi yang seharusnya melaksanakan tugasnya terlibat dalam konflik. Belum lagi apabila dampak konflik sangat mengganggu berlangsungnya proses produksi maka penurunan produktivitas kerja akan semakin tajam.

Bila konflik terjadi maka kerugian yang diakibatkan dapat berupa :

- Terganggunya ketenangan bekerja tidak hanya bagi mereka yang terlibat konflik, tetapi juga bagi pihak lain yang ada hubungan dengan para pihak,
- Menurunnya produktivitas kerja, karena waktu dan pikiran terganggu dengan konflik yang sedang terjadi,
- Pendapatan karyawan terganggu, juga dengan adanya konflik, karyawan terancam akan kehilangan pekerjaan,
- Ketenangan berusaha akan mengganggu pengusaha dan perkembangan perusahaan,
- Kerugian material dan non material,
- Nama baik kedua belah pihak akan terganggu.

Sumber-sumber konflik kemungkinan terjadi karena : - Perbedaan kepentingan; - karena pelaku mempunyai suatu ciri yang tidak biasa sehingga menimbulkan kecenderungan untuk menimbulkan konflik; - Pengaruh lingkungan yang tidak kondusif juga dapat menimbulkan konflik, mungkin bersumber dari pihak pengusaha atau mungkin juga bersumber dari karyawan.

Stoner/Wankel (1988:555-556), menyebutkan sumber-sumber konflik, yaitu : - pembagian sumber daya, dimana sumber daya tersebut terbatas, sehingga harus dialokasikan, sehingga beberapa kelompok akan memperoleh kurang daripada yang diinginkan atau dibutuhkannya; - perbedaan tujuan, sub unit organisasi cenderung menjadi khusus karena mengembangkan tujuan, tugas dan personalia yang berbeda. Perbedaan tersebut sering menyebabkan konflik kepentingan atau prioritas; - Interdependensi aktivitas kerja terjadi apabila dua atau lebih sub unit tergantung satu sama lain untuk menyelesaikan tugas mereka masing-masing; - Perbedaan nilai atau pandangan diantara berbagai unit dalam organisasi sering disertai perbedaan sikap, nilai, dan pandangan yang juga dapat menyebabkan konflik; - Gaya individu dan kekaburan dalam organisasi juga dapat menimbulkan konflik. Disamping ditimbulkan oleh individu yang aneh, konflik antar kelompok juga dapat diakibatkan oleh

tanggung jawab kerja yang ditetapkan secara tidak jelas dan tujuan yang tidak jelas pula. Oleh karena itu perlu adanya upaya yang terus menerus agar terjadinya konflik bisa dikurangi.

Beberapa hal yang prinsip untuk mencegah terjadinya konflik adalah:- Kepada para pelaku jasa dan produksi perlu diberikan pemahaman/pembinaan dan ada keterbukaan dari masing-masing pihak guna kepentingan bersama;-Komunikasi antara kedua belah pihak perlu dilakukan secara intensif, terutama komunikasi yang bersifat informal sehingga tidak ada sikap yang kaku antara kedua pihak dan ini dapat membantu kepada saling pengertian.

Mengenai prinsip untuk mencegah terjadinya konflik antara pihak pekerja dan pengusaha kita juga dapat melihat apa yang dijelaskan dalam buku Armstrong (2003:31), mengenai harapan karyawan dan harapan dari pemberi kerja, yaitu :-Harapan karyawan : Diperlakukan sebagai insan manusia dengan baik.,diberikan pekerjaan yang memungkinkan penggunaan kemampuannya, diberi penghargaan yang setara dengan kontribusinya, dapat menunjukkan kompetensinya, memiliki kesempatan untuk berkembang, mendapatkan keamanan dalam bekerja, mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan, mendapatkan umpan balik yang positif mengenai bagaimana karyawan bekerja.-Harapan pemberi kerja terhadap karyawan: Karyawan supaya mengabdikan sepenuh hati kepada perusahaan, karyawan harus bekerja keras, setia, patuh, kompeten, meningkatkan citra organisasi di mata para pelanggan, rekanan dan para pemasok.

Harapan-harapan dari kedua belah pihak apabila dapat dipenuhi tentu dapat mengurangi terjadinya konflik di perusahaan. Tetapi mengingat apa yang sudah diuraikan diatas mengenai kepentingan dari masing-masing pihak maka harapan tersebut banyak yang belum tercapai dan masih sulit kedua belah pihak menerapkannya.

Menurut Stoner/Wankel (1988;571,573), konflik antara manajemen dan pekerja bisa timbul karena masalah kepentingan, dimana akhirnya pekerja membentuk serikat pekerja dengan tujuan melindungi berbagai kepentingannya karena merasa manajemen tidak cukup menjamin dalam hal ekonomi, yaitu hak untuk memperoleh upah minimum; dalam hal keselamatan kerja dan keamanan kerja, hubungan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima/diterima oleh rekan sekerja, harga diri yaitu kemampuan untuk memperoleh suara dalam sistem tersebut, status dan pemenuhan diri seperti mengikuti pelatihan kepemimpinan.

Konflik tersebut kemudian dikurangi dengan diadakannya perundingan antara pihak pekerja dan manajemen dengan cara :-penjajakan, dimana kedua belah pihak mengakrabkan diri, -konsolidasi, para perunding membahas masalah yang tidak terlalu penting,-penyelesaian, masalah yang mendapat prioritas yang lebih besar ditangani, dan kedua pihak mendorong untuk mencapai kesepakatan akhir, -pembersihan yaitu persetujuan akhir dituangkan dalam bentuk tulisan yang kemudian diperiksa dan disetujui oleh kedua pihak.

Sebagaimana dengan setiap hubungan, jenis hubungan manajemen-pekerja di perusahaan tertentu tergantung pada tindakan kedua belah pihak. Apabila Serikat pekerja mempertahankan sikap permusuhan terhadap manajemen, maka ada kemungkinan manajemen mengambil sikap serupa. Dalam situasi seperti ini, konflik diperbesar, dan kedua belah pihak akan mengalami kerugian.

Wexley & Yuki (2005:230), menyebutkan bahwa akibat-akibat dari konflik adalah terutama terletak pada kehancuran komunikasi dan kerjasama. Komunikasi adalah suatu proses yang vital dalam organisasi, karena komunikasi penting sekali bagi semua proses organisasi. Bila para anggota

organisasi memiliki aktivitas-aktivitas yang saling bergantung, maka pelaksanaan kerja aktivitas-aktivitas ini akan terganggu jika terdapat penurunan kerjasama serta penolakan untuk membagikan informasi yang disebabkan oleh konflik yang parah. Individu-individu yang terlibat dalam konflik secara tipikal mengalami tekanan (stress), frustrasi serta kekhawatiran yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu Zweifel (2007) mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan harus dengan berbicara dengan mendengarkan atau *communicate or die*, dikatakan bahwa komunikasi yang buruk umumnya menyebabkan masalah yang sangat merugikan, oleh karena itu komunikasi yang intensif antara pihak manajemen dan pihak pekerja perlu selalu dilakukan.

Beberapa pendekatan umum terhadap manajemen konflik, yaitu :- Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, serta mengantisipasi apabila kemungkinan ada permusuhan,-Mengubah pengaturan arus kerja yang dapat mengurangi kemungkinan konflik,Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berlainan terwakili dalam kelompok pembuat kebijaksanaan, melatih pejabat-pejabat kunci mengenai penggunaan yang tepat tentang taktik-taktik untuk mengatasi konflik.

Untuk mengatasi masalah Konflik, upaya yang dilakukan antara lain dengan cara Negosiasi yang merupakan penggunaan keterampilan komunikasi dan tawar menawar untuk mengatasi konflik perusahaan dan mencapai hasil yang memuaskan bersama, demikian yang dikatakan oleh Koeshartono & Junaedi (2005:83). Pada saat perundingan dilaksanakan kedua belah pihak sebaiknya mengikuti teknik-teknik negosiasi, yaitu sebagai suatu upaya yang dilakukan melalui diskusi tindakan persuasif dan bila perlu kompromi, untuk mencapai perjanjian dengan pihak-pihak lain mengenai sesuatu yang menjadi masalah dari kedua belah pihak tersebut.

Dalam buku panduan untuk pengusaha, ILO/USA *declaration project* Indonesia menjelaskan tahapan-tahapan dalam negosiasi :

Tahap pertama adalah saling menggali dan mempelajari posisi masing-masing, kemudian tahap kedua yaitu mengagendakan apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak dari meja perundingan, tahap ketiga, :mengambil langkah untuk mengubah posisi dan upaya untuk mencapai titik temu, tahap keempat, menyimpulkan perundingan dengan memberikan tawaran final.

Untuk menghindari konflik teknik-teknik dalam bernegosiasi yaitu : mendengar, empati terhadap tuntutan pihak lawan berunding tanpa harus setuju pada tuntutan mereka, mempengaruhi dan membujuk, sebagai komunikator yang baik. Untuk tercapainya suatu keputusan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak diperlukan teknik-teknik yang perlu dipelajari, yang nantinya dapat membantu tercapainya perundingan yang berhasil. Kemudian dijelaskan juga mengenai negosiasi yang efektif , yaitu :Tindakan persuasif (bujukan) untuk mencapai maksud yang diinginkan dan Kompromi yang bersifat membangun. Dalam bernegosiasi juga diperlukan kekuatan. Sebelum memulai negosiasi, perlu dilakukan penilaian terhadap kekuatan relatif yang dimiliki masing-masing pihak. Yang dimaksud adalah kemampuan untuk mengupayakan diterimanya suatu posisi yang dipilih. Bila hasil negosiasi dapat bertahan lama, hal ini merupakan hasil yang stabil. Walaupun stabilitas bukan satu-satunya sifat negosiasi yang sukses, tetapi merupakan salah satu sifat yang penting dan dapat membantu suasana kondusif.

Selanjutnya dalam buku panduan yang diterbitkan oleh ILO yang disebut diatas disebutkan tipe-tipe kekuatan negosiasi , yaitu:-Kekuatan personal :Hal ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan itikad baik di antara kedua belah pihak yang bernegosiasi, yang terbina atau terbentuk dari negosiasi-negosiasi sebelumnya ,-Kekuatan persuasif :-Kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain untuk mengikuti atau menuruti

kemauannya,-Kekuatan paksaan:-Kemampuan salah satu pihak dalam perundingan untuk memaksa dan mengenakan sejumlah sanksi pada pihak lain bila mereka gagal atau tidak mau memenuhi tuntutan pihak tersebut.

Menurut Purbadi (1982:37), potensi konflik antara serikat pekerja dengan pihak pengusaha, lebih bersifat kolektif dan memiliki dampak yang merata pada seluruh anggota serikat pekerja. Potensi konflik yang paling dominan lebih dipengaruhi oleh persoalan personal yang bersifat psikologis, seperti perasaan suka atau tidak suka, sikap diskriminatif. Potensi konflik antara pengusaha dan pekerja pada umumnya disebabkan oleh dampak aturan perundang-undangan yang pelaksanaannya tidak dilakukan dengan baik oleh pengusaha, atau karena pengusaha kurang memperhatikan kondisi kesejahteraan pekerja. Selanjutnya dikatakan bahwa berdirinya multi serikat pekerja yang pertumbuhannya begitu cepat dan tidak didukung oleh infrastruktur organisasi yang matang, akan banyak menimbulkan sumber konflik. Potensi konflik yang paling dominan antar serikat pekerja adalah bersumber dari masalah persaingan.

Apa yang dijelaskan diatas yaitu mengenai hal-hal yang berhubungan dengan konflik maka negosiasi adalah kunci yang sangat penting untuk mengarah kepada tercapainya hubungan industrial yang harmonis. Karena seperti yang sudah diuraikan diatas dalam suatu perusahaan terdapat dua kepentingan yang berbeda tetapi harus dapat mengarah kepada hal yang positif bagi kedua belah pihak karena tujuannya adalah sama yaitu kesejahteraan bagi kedua belah pihak, yaitu pihak manajemen disatu sisi dan pihak pekerja disisi lain.

Negosiasi, menurut buku panduan yang dikeluarkan oleh ILO (2003:41), dapat didefinisikan sebagai:

Suatu upaya yang dilakukan melalui diskusi/ pembicaraan, tindakan persuasif/ bujukan, dan bila perlu kompromi, untuk mencapai perjanjian dengan pihak-pihak lain mengenai suatu isu tertentu atau sejumlah isu.

Negosiasi pada intinya adalah suatu proses yang berlangsung seumur hidup. Kita bernegosiasi setiap hari, kadang-kadang negosiasi dilakukan untuk hal-hal kecil. Kadang-kadang untuk suatu peristiwa besar. Negosiasi menggunakan informasi dan kekuatan untuk mempengaruhi tingkah laku ke dalam suatu jaringan yang penuh dengan tekanan, demikian dikatakan oleh Cohen (2005:4). Dalam interaksi emosi kita dengan orang lain, kita selalu berada dalam keadaan bernegosiasi tanpa kita sadari. Negosiasi yang efektif adalah tindakan persuasif untuk mencapai maksud yang diinginkan dimana saat melakukan negosiasi, kita berusaha membujuk pihak yang menjadi lawan kita berunding untuk menyetujui atau menyepakati apa yang menjadi titik pandang, keinginan dan kepentingan kita. Begitu pula sebaliknya, pihak yang menjadi lawan kita berunding berusaha mempengaruhi kita supaya kita mau menerima titik pandang mereka. Tentunya masing-masing pihak mempunyai beberapa kepentingan yang tidak sepenting kepentingan mereka yang lain.

Pengakuan dan penilaian terhadap kekuatan negosiasi sangatlah penting bagi negosiasi yang berhasil. Sebelum memulai negosiasi, perlu dilakukan penilaian terhadap kekuatan relatif yang dimiliki masing-masing pihak. Yang dimaksud dengan kekuatan negosiasi adalah kemampuan untuk mengupayakan diterimanya suatu posisi yang dipilih.

Negosiasi tentu saja sebagai salah satu bagian yang harus digunakan oleh kedua belah pihak, karena tawar menawar atau istilah nego berlaku bagi masing-masing pihak untuk mencapai apa yang menjadi harapan dari

pihak-pihak tersebut, dan tercapainya/berhasilnya nego yang dilakukan maka masing-masing pihak akan merasa puas dan dapat bekerja dan berusaha sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu ketenangan berusaha bagi pengusaha dan jaminan/ketenangan bekerja bagi pekerja. Masalah hubungan industrial pada akhirnya adalah untuk mencapai kehidupan ekonomi yang sukses bagi pekerja dan pengusaha.

Dalam hal negosiasi ini perlu juga dikutip apa yang disampaikan oleh ILO-Jakarta (2003:31) yaitu dalam bernegosiasi ada kewajiban untuk bernegosiasi dengan jujur dan masing-masing pihak harus memelihara kepercayaan antara para pihak. Prinsip saling menghormati untuk komitmen yang dibuat oleh para pihak juga harus diakui. Dan sekali lagi negosiasi harus dilakukan secara jujur dan berusaha untuk mencapai persetujuan.

Untuk menghindari konflik jalan yang ditempuh menurut buku yang dikeluarkan oleh ILO (2003:14), menyebutkan bahwa komunikasi dan partisipasi adalah dua prinsip dasar kerjasama pekerja/buruh-manajemen. LKS Bipartit atau *Labour Management Cooperation (LMC)* berfungsi sebagai suatu saluran komunikasi yang berharga diantara para mitra, menyediakan suatu forum dimana kedua belah pihak secara teratur melakukan dialog untuk membahas kepentingan mereka sehari-hari. Gangguan-gangguan dan masalah potensial yang timbul yang dapat mengakibatkan meningkatnya perselisihan akan dapat ditangani lebih awal dan mencegahnya sebelum berkembang menjadi persoalan yang besar.

Selanjutnya Palafox (2004), dalam pelatihan yang diadakan oleh ILO di Jakarta, mengenai kerjasama bipartit ditempat kerja menjelaskan anatomi kerjasama dimana dipertanyakan mengapa orang bekerjasama dan kaitannya dengan orang lain, baik sebagai individu ataupun sebagai kelompok bisa berbeda-beda disepanjang garis penerus kepedulian kepada

orang lain sampai dengan sikap mementingkan diri sendiri. Di salah satu ujungnya adalah sikap mendahulukan kepentingan umum murni, ujung yang lain adalah konflik.- Sikap mendahulukan kepentingan umum, perilaku yang dimotivasi oleh kepedulian terhadap orang lain dengan pengorbanan biaya dari pihak penolong tanpa mengharapkan imbalan,- Kerjasama berarti bekerja bersama untuk suatu tujuan bersama atau keuntungan bersama dengan mengharapkan imbalan atau imbal balik tertentu ,-Kompetisi (persaingan) terjadi apabila dua orang atau kelompok atau lebih berusaha mencapai suatu tujuan yang bisa diperoleh hanya oleh salah satu saja. Persaingan terhadap satu kelompok atau tim bisa mendorong kerjasama di dalam tim tersebut,-Konflik terjadi apabila salah satu orang/kelompok menginginkan agar orang lain kecewa, akan frustrasi, atau secara aktif menghalangi upaya-upayanya untuk mencapai tujuan. Konflik terjadi apabila dua kelompok memiliki tujuan yang saling terpisah, dan interaksi mereka dirancang untuk mengalahkan, menekan, atau menimbulkan biaya, kerugian atau resistansi terhadap upaya satu sama lain untuk mencapai tujuan.

Konflik akan berakibat langsung kepada produktivitas, karena para pelaku produksi yang seharusnya melaksanakan tugasnya terlibat dalam konflik. Belum lagi apabila dampak konflik sampai mengganggu berlangsungnya proses produksi maka penurunan produktivitas kerja akan semakin tajam. Konflik pada hakekatnya merugikan semua pihak, sehingga konflik adalah hal yang tidak diinginkan, sehingga ada unsur keterpaksaan pada saat terjadinya konflik. Suasana kerja terutama yang menyangkut aspek ketenangan, ketenteraman bekerja terganggu baik sesaat maupun untuk waktu yang lama. Kerugian material akibat konflik karena terganggunya proses produksi merupakan dampak bagi kesejahteraan tenaga kerja.

Oleh karena itu perlu adanya upaya yang terus menerus agar tak perlu terjadi konflik. Dapat dilakukan upaya untuk mencegah timbulnya konflik

misalnya dengan tatap muka langsung dengan pihak-pihak yang terlibat konflik dalam menghadapi persoalan-persoalan yang pelik dan penting, kedua pihak harus saling terbuka untuk membicarakannya. Perlu ada kesempatan berlangsungnya komunikasi langsung maupun tidak langsung, karena komunikasi yang dilakukan dengan informal misalnya diadakan acara diluar perusahaan ataupun pada jam istirahat merupakan waktu yang strategis untuk membantu kelangsungan komunikasi. Kemudian bisa dilakukan juga dengan sikap yang akomodatif, karena kemungkinan dengan bersikap sebagai pendengar yang baik akan menurunkan ketegangan dan akan lebih mudah untuk berbicara.

Kemudian juga untuk menghindari konflik antara pekerja dengan manajemen menurut Darsono (2006:261) pengusaha perlu melakukan transformasi budaya dengan cara membuat pernyataan bahwa buruh adalah asset perusahaan yang utama, membagikan keuntungan kepada pekerja agar tercapai kesejahteraan pekerja, memberikan saham kepada pekerja sehingga pekerja juga adalah pemilik perusahaan, memberi modal kepada pekerja untuk membuat koperasi, maka dengan hal-hal tersebut dapat dihindari terjadinya konflik yang akan merugikan kedua belah pihak.

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang dianut oleh para individu di dalam organisasi yang mendasari perilaku kerja mereka, dan budaya sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi/perusahaan, semakin kuat budaya semakin besar pengaruhnya. Oleh karena itu organisasi harus mengembangkan budayanya dengan terfokus tetapi budaya organisasi juga jangan terlalu kaku tetapi harus mengikuti keadaan atau memungkinkan adanya penyesuaian, demikian Soetjipto dalam buku yang diedit oleh Moeljono & Sudjatmiko (2007:148).

Menurut Kreitner & Kinicki (2005:79), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Sathe, dalam buku Stoner & Wankel 1988:539), budaya adalah rangkaian pemahaman yang penting yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota suatu komunitas. Pemahaman yang dimiliki bersama ini terdiri dari norma, nilai, sikap, dan keyakinan. Budaya dari sebuah organisasi tertentu dapat disimpulkan dari hal-hal, ungkapan, tindakan, dan perasaan yang dimiliki bersama. Sebuah budaya perusahaan yang kuat dan dikenal luas sering disebut sebagai alasan berhasilnya perusahaan. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi, keduanya memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku.

Masalah budaya organisasi juga berhubungan dengan menghindari masalah konflik karena memahami dan mengatur sumber daya manusia di tempat kerja yang lebih baik adalah melalui Perilaku organisasi yang terdiri dari individu, kelompok, dan organisasi. Ahli-ahli perilaku melakukan penelitian lapangan yang dimulai dengan memberikan perhatian yang lebih pada faktor manusia. Disebutkan pula bahwa gerakan hubungan manusia membuka jalan yang lebih luas untuk pemikiran yang maju tentang karakteristik manusia. Perusahaan yang menjadikan sumber daya manusia sebagai asset dari perusahaan harus mempelajari bahkan mengerti bagaimana dapat menghadapi berbagai macam karakter dari pekerjanya agar tercapai situasi yang kondusif dan menyenangkan di dalam perusahaan.

Sosialisasi organisasi merupakan mekanisme kunci yang digunakan oleh organisasi untuk menanamkan budaya organisasinya adalah melalui proses

belajar. Sosialisasi organisasi mengubah orang baru menjadi orang yang berfungsi penuh dalam mempromosikan dan mendukung nilai dan keyakinan dasar organisasi. Anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Budaya organisasi membuat karyawan menjadi seseorang yang mempertahankan / berkomitmen kepada perusahaannya.

Moeljono & Sudjatmiko mengutip Martoatmodjo (2007:27), mengatakan mengenai Budaya organisasi bahwa perubahan dalam sebuah perusahaan yang paling sukar dilaksanakan adalah perubahan budayanya. Kemudian mengutip Coleman unsur utama jika kita ingin melakukan perubahan Budaya Organisasi di sebuah perusahaan yaitu kepercayaan antar sumber daya manusia, harapan akan masa depan, serta deskripsi jelas dari hak dan kewajiban. Harus ada transparansi mengenai perkembangan dari perusahaan, sering dilakukan komunikasi, pelatihan, pertemuan-pertemuan, penjelasan-penjelasan, konsekuensi dari setiap perubahan harus dimengerti dan dijalankan oleh setiap pihak terkait, sehingga tidak akan terjadi konflik yang dapat merusak rencana perubahan Budaya organisasi yang sedang dijalankan.

Organisasi menurut Darsono (2006:51), harus mengkomunikasikan visi secara aktif kepada seluruh karyawannya. Visi yang merupakan cita-cita organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Ia merupakan ideologi organisasi yang harus dijadikan pedoman berpikir dan berperilaku seluruh orang yang melibatkan diri dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, visi harus jelas dan dapat dicapai sehingga orang yakin bisa mencapainya. Anggota organisasi harus kritis terhadap visi, sehingga anggota tidak akan bersifat apatis yang dapat mengurangi motivasi kerja.

Menurut Covey (2005:104), visi berarti melihat keadaan masa depan dengan mata batin kita, dengan pikiran kita. Visi adalah imajinasi

terapan. Visi adalah awal dari proses penemuan diri atau organisasi. Visi adalah realitas yang belum benar-benar terwujud secara fisik. Visi juga adalah mengenai apa yang kita lihat dalam diri orang lain yaitu potensi mereka yang belum terlihat. Oleh karena visi dari perusahaan perlu dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada karyawan, agar tujuan dari organisasi/perusahaan dapat dilaksanakan bersama-sama manajemen maupun karyawannya, termasuk juga potensi dari karyawan yang perlu dikembangkan oleh pihak manajemen.

Untuk membangun konsensus dan komitmen dalam keseluruhan organisasi, visi yang kuat bahkan membutuhkan komunikasi yang efektif. Hanya melalui komunikasi yang baik kita dapat menyampaikan dan menjaga visi perusahaan. Komunikasi dapat mempertajam, menanamkan dan membantu melaksanakan visi tersebut, demikian D'Souza (2007:108). Sedangkan misi harus menjernihkan fokus dan arah organisasi, pernyataan tujuan dan misi mengatakan kepada dunia mengapa organisasi berusaha keras untuk bertindak dan mencapai sukses.

Visi dan misi tersebut harus didukung oleh seluruh pekerja dan Serikat pekerja, sehingga dapat tercapai harapan-harapan yang sudah menjadi suatu visi dalam perusahaan, yang tentunya juga visi tersebut akan menjadi suatu kebanggaan bagi seluruh karyawan. Visi tidak mungkin tidak dilengkapi dengan misi perusahaan yang tentu juga akan menjadi tujuan bagi pekerja kearah kesejahteraan bersama, bukan hanya oleh salah satu pihak yaitu pihak pengusaha saja. Aktor perubahan adalah manajer dan karyawan yang harus mengerti dan menjalankan perubahan-perubahan tersebut agar perusahaan tidak ketinggalan, karena kalau tidak maka mereka tidak bisa bekerja efektif, efisien dan produktif.

Untuk menghindari konflik, komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama, dan juga kepuasan kerja. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stres dan ketidakpuasan di antara pegawai. Dalam hubungan kepegawaian harus dikembangkan suatu sistem komunikasi yang terbuka yang tentu akan lebih baik daripada komunikasi tertutup. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Satu hal lagi untuk menghindari konflik adalah adanya komitmen dari masing-masing pihak, karena di tempat kerja orang menunjukkan komitmen yang tinggi apabila mereka mempunyai rasa memiliki, apabila mereka diperlakukan sebagai bagian dari tim, dan apabila mereka tahu bahwa kontribusi mereka sungguh penting. Komitmen dan loyalitas bertumbuh ketika orang, dengan pekerjaannya yang berarti, merasa sungguh dihargai. Untuk mendapatkan komitmen dari karyawan maka diperlukan komunikasi yang tulus dan pemberdayaan karyawan. Komunikasi yang tulus dan jujur, perilaku etis, keterlibatan pegawai dan partisipasi aktif, serta perlakuan secara hormat dan penghargaan sangatlah penting untuk menciptakan komitmen.

Agung dalam buku yang diedit oleh Muljono (2007:88) mengutip Senge yang menyebutkan gambaran perusahaan/organisasi yang unggul di masa depan adalah organisasi yang mampu membangun komitmen dan kapasitas

belajar warganya pada setiap eselon yang digerakkan oleh visi organisasi yang kuat dan misi yang menunjukkan kenapa organisasi/perusahaan itu ada. Dengan demikian budaya perusahaan juga akan menciptakan budaya kerja bagi seluruh karyawannya. Sedangkan Winardi (2007:138), menyebutkan bahwa budaya korporat pada umumnya merupakan pernyataan filosofis yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan demikian para pemimpin dan karyawan akan saling terikat dan bersama-sama membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Seperti apa yang dikatakan oleh Covey (2005:335), untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memiliki fokus dan kerja sama tim dari puncak sampai ke lapisan paling bawah. Para karyawan harus tahu apa yang menjadi prioritas tertinggi, meyakinkannya, menerjemahkannya menjadi tindakan-tindakan spesifik, memiliki disiplin untuk berusaha tetap pada arah yang ditetapkan, dan saling mempercayai serta bekerjasama dengan efektif.

Untuk mengatasi konflik dibutuhkan banyak pengertian yang mendukung penyelesaian konflik tersebut, seperti yang sudah disebutkan diatas, yaitu masalah komunikasi yang intens antar karyawan maupun dengan manajemen, komitmen dari kedua pihak. Budaya perusahaan yang terus disosialisasikan dan tentu saja dijalankan oleh pekerja maupun manajemen, visi dan misi perusahaan, perubahan dari organisasi sebagai akibat dari perkembangan, produktivitas sebagai akibat dari komitmen kedua belah pihak.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari keharmonisan hubungan industrial. Karena seperti kita ketahui kurangnya pengetahuan dan pendidikan dari pekerja mempengaruhi sikap dan cara berpikir dari pekerja. Kekurangan tersebut mengakibatkan banyak kekurangan dari pekerja, misalnya gampang terpengaruh untuk melakukan hal-hal yang negatif, tidak bisa berkembang, misalnya peningkatan jabatan atau karier dari pekerja karena pendidikan yang rendah. Bahkan kekurangan tersebut dapat juga dimanfaatkan oleh pengusaha, pada waktu pekerja tidak dapat memberikan argument yang tepat, sedangkan si pengusaha menguasai permasalahan maka si pekerja dapat tidak menerima hak-nya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penting agar perusahaan tidak mempekerjakan orang yang salah untuk pekerjaannya, agar tidak terjadi proses pergantian karyawan yang tinggi, pekerja-pekerja andalan dapat bekerja lebih baik, proses rekrutmen dilakukan dengan efektif, sistem penggajian yang adil bagi karyawan, pelaksanaan pelatihan yang rutin terhadap karyawan, dan lain-lain.

Keragaman tenaga kerja juga terjadi karena banyaknya latar belakang kebudayaan para pekerja, karena perbedaan etnis, kondisi itu menimbulkan perbedaan dalam etos kerja dan hubungan sosial antar para pekerja, bahkan lebih jauh lagi berpengaruh pada budaya perusahaan. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menghadapi tantangan untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut, apalagi dengan globalisasi yang

mengubah cara kerja, perkembangan teknologi, dan perkembangan informatika sehingga sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus dapat mengikutinya melalui training-training dan pembelajaran oleh sumber daya manusia itu sendiri ataupun oleh perusahaan.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia sehingga terjadi suatu tingkat kualitas daripada sumber daya manusia maka kita perlu sadar bahwa pekerja perlu merubah perilaku dengan langkah-langkah penting yang disebutkan oleh Clutterbuck (2003:171-172), yaitu kesadaran terhadap kebutuhan akan perubahan baik di tingkat organisasional maupun personal, sikap menerima kebutuhan akan perubahan, komitmen terhadap perubahan, belajar dan merencanakan adalah perlu untuk memilah-milah proses pembelajaran, umpan balik dari individu-individu lain bahwa mereka memang sudah berubah. Kemudian juga dikatakan bahwa menjadi orang yang diberdayakan antara lain perlu juga mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk mengemban tanggung jawab, mengembangkan jaringan-jaringan informasi dan pengaruh yang efektif, mengembangkan kreativitas personal dan tim, mencari cara-cara untuk menciptakan perubahan, dan terus belajar.

Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi dan merupakan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, dengan demikian manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, demikian dikatakan oleh Nawawi (2005:42). Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha

mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

Hariandja (2002:16) mengatakan bahwa elemen-elemen sumber daya manusia sebagaimana dikatakan para ahli, meliputi persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan, dan hubungan-hubungan kepegawaian. Keseluruhan elemen ini harus dilakukan secara terpadu karena semuanya saling terkait. Ini semua untuk mendapatkan kontribusi yang optimal dari pegawai dan memperhatikan tantangan tantangan yang ada, misalnya tantangan yang bersumber dari organisasi seperti strategi, serikat buruh dan budaya perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian mengembangkan sumber daya manusia merupakan sebuah kegiatan penting dalam sebuah organisasi. Karena menjadikan perusahaan besar dan berkembang tergantung kepada kinerja dari sumber daya manusianya.

Demikian juga dengan pemberdayaan terhadap serikat pekerja/buruh khususnya di tingkat perusahaan dengan memberikan pemahaman terhadap aturan perburuhan/ketenagakerjaan yang ada. Sebelum kepada pemahaman mengenai peraturan perburuhan tersebut maka perubahan terhadap perilaku tersebut perlu dimulai dengan kesadaran bersama dari pihak pekerja dengan pihak manajemen.

Faktor utama dari manajemen Sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2001:11), kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas Sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja antara lain kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Mungkin saja tidak ada sumber daya dalam organisasi yang digunakan untuk produktivitas yang sedemikian eratnya dicermati sebagai sumber daya manusia. Banyak dari aktivitas tersebut yang menjalankan sistem sumber daya manusia yang berhubungan dengan produktivitas individu atau organisasi.

Dale dalam bukunya (2003:77), bahwa Sumber daya manusia harus selalu dikembangkan dan kegiatan pengembangan adalah sangat penting dengan mengukur nilai pengetahuan dan keterampilan karyawan. Kontribusi individu bisa diukur dengan menggunakan proses yang sama dengan yang digunakan untuk menghitung nilai aset-aset lain. Seperti penilaian terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Awal dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sehingga akan berkurang masalah-masalah karyawan di perusahaan adalah dari perekrutan yang dilakukan. Karena manfaat utama dari proses perekrutan adalah untuk mencapai akhir yang diinginkan yaitu mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan. Selanjutnya dalam Pengembangan sumber daya manusia, Dale (2003: 253) mengaitkan juga dengan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dimana Mc Gregor dalam teori X dan teori Y mengatakan bahwa orang hanya diminta mengikuti instruksi secara persis, melakukan sesuatu seminimal mungkin, dan menunjukkan loyalitasnya sama seperti loyalitas yang ditunjukkan perusahaan kepada mereka. Teori Y mendorong karyawan untuk tertarik pada pekerjaannya, siap bekerja lebih keras, berkomitmen pada organisasinya dan ingin mendapat sesuatu yang lebih baik.

Sedangkan menurut Myers (2006:71), motivasi berasal dari tantangan pekerjaan melalui faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, kerja itu sendiri, dan pengakuan yang diperoleh. Rasa tidak puas lebih sering bersumber dari faktor-faktor *maintenance* terhadap pelaksanaan tugas. Dalam situasi kebutuhan motivasi yang memuaskan, faktor-faktor *maintenance* memiliki pengaruh yang relatif kecil baik sebagai penyebab rasa puas atau rasa tidak puas.

Demikian juga Hariandja (2002:321), mengatakan mengenai Motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras. Yang tujuannya adalah mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat mengakibatkan orang tersebut mendapat imbalan, menciptakan persaingan, melatih, dan lain-lain. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Motivasi adalah suatu proses yang memerlukan perilaku energi dan pengarahan. Kebutuhan-kebutuhan keamanan, berkelompok, penghargaan, kemandirian, prestasi atau keberhasilan serta kebutuhan kelangsungan hidup, semuanya secara potensial berpengaruh terhadap perilaku dalam suatu jaringan organisasi. Menarik apa yang disampaikan oleh Agung dalam bukunya (2007:4-5), yang menyebutkan ciri khas pekerja dikelompokkan dalam 4 kuadran, yaitu Kuadran 1, tinggi kemampuan-rendah motivasi biasanya dialami oleh pekerja lama. Kuadran 2, yaitu pekerja yang tinggi kemampuan-tinggi motivasi. Kuadran 3, rendah kemampuan-rendah motivasi. Kuadran 4, rendah kemampuan-tinggi motivasi. Melihat dari kuadran-kuadran tersebut maka perlu dilakukan konseling-coaching dan promosi kepada karyawan agar semua karyawan dengan kondisi-kondisi tersebut bisa ditingkatkan kinerjanya dan menjadi produktif sesuai dengan harapan pihak karyawan maupun manajemen.

D'Souza (2007:138), mengatakan bahwa organisasi atau perusahaan mempunyai nilai utama dalam pemahaman akan apa yang paling penting, bagaimana memperlakukan orang lain, bagaimana bekerja bersama. Menggali dan mendiskusikan nilai meningkatkan keharmonisan dan kerja tim. Nilai yang dibiarkan tidak jelas atau tidak digali dapat menciptakan ketegangan atau konflik dan membuat orang merasa disalahpahami, bingung atau frustrasi. Oleh karena itu nilai-nilai yang jernih-baik pribadi maupun professional-bisa sangat membantu dalam menyelaraskan dan mempersatukan organisasi. Nilai adalah sendi dari budaya perusahaan, dan memberi pedoman untuk bekerja bersama dan berhubungan satu sama lain.

Selanjutnya dalam pengembangan sumber daya manusia diperlukan juga prinsip-prinsip tindakan disipliner, dimana dalam bukunya Bacal (2005: 165), menyebutkan prinsip-prinsip tindakan disipliner, yaitu:- harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku,-harus didokumentasikan secara lengkap,-hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja,-Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi. Tindakan disipliner mempunyai maksud yang sangat baik dalam merubah sikap karyawan yang dianggap menyimpang baik terhadap perusahaan maupun kepada rekan kerja. Disiplin pada akhirnya akan menuju kepada produktivitas kerja apabila masing-masing pihak menyadari tujuan dari disiplin tersebut. Tindakan disiplin juga memerlukan suatu cara dalam memperhatikan kejiwaan dari pihak yang didisiplin sehingga menjadi motivasi bagi ybs, bukan untuk menjatuhkan yang akan berakibat kepada kinerja yang buruk.

Dari permasalahan-permasalahan hubungan industrial saat ini, masih sering yang terjadi adalah si pekerja diputuskan hubungan kerjanya, di-diskorsing, diberi sangsi-sangsi lain yang akhirnya akan merugikan si pekerja. Dengan demikian posisi kerja ada di pihak yang lemah. Dan sebaliknya apabila ada yang menggerakkan pekerja untuk berbuat anarkhi maka perusahaan yang akan dirugikan, misalnya dengan pemogokan, mengadakan pengrusakan terhadap barang-barang milik perusahaan yang mengakibatkan perusahaan pada akhirnya harus tutup/tidak beroperasi lagi.

Pengembangan sumber daya manusia ada dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan penerapan pendekatan SDM yang menurut Mangkuprawira (2001:14-15) secara bersama-sama mempunyai dua tujuan yang ingin dicapai yaitu pertama tujuan untuk perusahaan, dan kedua tujuan untuk karyawan. Dua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan manajemen sumber daya manusia ini dinilai gagal. Dikatakan selanjutnya, ada sejumlah prinsip yang harus dipenuhi dalam pendekatan SDM, yaitu: karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas yang semakin besar; Kebijakan, program, dan pelaksanaan harus diciptakan dengan memuaskan kedua pihak, yaitu untuk ekonomi perusahaan dan kebutuhan kepuasan karyawan; Lingkungan kerja harus diciptakan dimana karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahliannya semaksimal mungkin; Program dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan dalam kebutuhan seimbang antara pemenuhan tujuan perusahaan dan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan, dan memelihara

karyawan sebuah perusahaan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Tugas-tugas tersebut dicantumkan dalam sebuah perjanjian kerja yang dibuat dan ditandatangani oleh kedua pihak manajemen dan serikat pekerja.

Dari apa yang telah disebutkan jelas bahwa hubungan industrial adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia, dimana apabila diterapkan akan meningkatkan produktifitas bagi karyawan, akan meningkatkan kinerja dan pengembangan perusahaan, dan jelas harus meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan dan bagi pengusaha. Dan apabila kedua belah pihak melaksanakannya dan menyadarinya maka akan terjadi keharmonisan dalam tindakan sehari-hari.

Masalah hubungan industrial yang terjadi masih banyak disebabkan kurang diterapkannya manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Merencanakan kebutuhan SDM, analisa pekerjaan, rekrutmen, memmanajemeni pekerjaan, evaluasi kinerja, membuat struktur penggajian, mengelola keselamatan dan kesehatan kerja, memmanajemeni kehadiran karyawan, pengembangan karyawan melalui training, memotivasi karyawan. Motivasi berasal dari tantangan pekerjaan melalui faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, kerja itu sendiri, pengakuan yang diperoleh. Dan apabila tidak puas lebih sering bersumber dari faktor-faktor *maintenance* terhadap pelaksanaan tugas. Jadi motivasi, atau pencapaian tujuan pribadi tidak difasilitasi oleh tindakan manajemen yang menilai terlalu tinggi kebutuhan *maintenance*, sebaliknya dengan tindakan yang menciptakan kondisi yang motivatif.

Dalam pelaksanaannya, hubungan industrial yang merupakan hubungan antara dua pihak yaitu manajemen dan pekerja, maka dalam perjalanannya ada kemungkinan terjadi konflik, dimana konflik tersebut dapat membuat

suatu perkembangan yang positif bagi pekerja maupun bagi pengusaha. Sebaliknya apabila tidak dimanajementi dengan baik akan menjadi suatu hal yang merusak bagi kedua belah pihak.

Oleh karena itu menurut Armstrong (2003:255), perlu ada manajemen kinerja yang merupakan perbaikan dan pengembangan terhadap karyawan, sehingga membuat karyawan yang sudah baik menjadi lebih baik lagi. Tapi, jika ada karyawan yang berkinerja di bawah harapan, ketika kinerjanya lebih buruk dari yang sebenarnya bisa dicapai, maka harus diambil langkah untuk mengidentifikasi penyebabnya.

Kemudian dalam bukunya yang lain, Armstrong (2003: 229), menjelaskan mengenai budaya yang sesuai dalam suatu organisasi, bahwa budaya yang bagus mempengaruhi perilaku positif bagi organisasi, sehingga menciptakan budaya kinerja tinggi. Dengan budaya kinerja tersebut maka karyawan sebagai bagian dari organisasi merasa memiliki perusahaan sehingga terjadi hubungan yang sangat kondusif antara pihak karyawan dengan pihak manajemen. Hal tersebut menimbulkan hubungan industrial yang sangat baik karena masing-masing mengerti apa yang menjadi hak dan kewajibannya.

Organisasi menciptakan iklim yang memungkinkan atau tidak memungkinkan individu untuk belajar. Organisasi bukan hanya menciptakan iklim, budayanya mengkondisikan perilaku dan menetapkan apa yang bisa dan apa yang tidak bisa. Dengan demikian, organisasi bisa mendorong pembelajaran atau sebaliknya dapat pula menghambat pembelajaran.

Stoner/Wankel (1988:463), mengatakan bahwa sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Dan sumber daya manusia harus diseleksi, dilatih dan dikembangkan, sehingga

organisasi akan berhasil mencapai tujuannya. Tanpa orang yang kompeten maka perusahaan atau organisasi akan mengejar tujuan yang tidak tepat atau menemui kesukaran dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia, menurut D'Souza (2002:237), dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan arah dan memperjelas target, meyakinkan orang-orang untuk bekerja semaksimal mungkin, memfasilitasi-menciptakan sebuah lingkungan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh tim agar menjadi lebih baik. Memastikan bahwa semua orang mempunyai pengetahuan yang cukup tentang organisasi, mengetahui nilai dari kerja yang dilakukannya dan dimana ia merasa cocok, mendelegasikan-melimpahkan tanggung jawab dan otoritas sejauh mungkin hingga ke tingkat bawah dalam struktur organisasi. Memastikan bahwa semua orang mendapatkan pengalaman, pendampingan atau pelatihan kecakapan, mengakui bahwa pegawai yang benar-benar memahami keadaan tertentu kemungkinan besar adalah orang yang tepat untuk mengambil keputusan berkaitan dengan situasi tersebut, membiarkan tim untuk mengendalikan perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan mereka.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka efektivitas dari suatu bagian Sumber daya manusia perlu ditingkatkan agar semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap suatu kebutuhan di bidang sumber daya manusia dapat terpenuhi. Oleh karena itu hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, dan juga dengan kepuasan kerja dan produktivitas dalam tenaga kerja serta mutu, kekuatan, dan profesionalisme dari pihak manajemen sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari seluruh tenaga kerja. Oleh karena itu komitmen kepada organisasi/perusahaan dari para pekerja untuk percaya dan menerima apa adanya tujuan dari perusahaan, mempunyai keinginan untuk tetap ada di perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut tentu saja harus ada kepuasan

kerja dari para pekerja terhadap perusahaan, dan hal tersebut menjadi tugas dari pengelola sumber daya manusia untuk bagaimana dapat menjembatani-nya dengan pihak manajemen perusahaan dan para pekerja.

Dale (2003:69) mengatakan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi menuntut agar karyawan selalu memperbarui keterampilan dan pengetahuannya. Karyawan tidak bisa memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan lama untuk mempelajari cara kerja baru. Keterampilan dan pengetahuan organisasi merupakan gabungan dari kontribusi keterampilan dan pengetahuan seluruh karyawannya. Oleh karena itu kesadaran untuk belajar dari karyawan dan memberi kesempatan belajar dari pengusaha perlu dilakukan. Karena dengan tindakan tersebut akan membawa kepada pengertian yang sejalan dalam mengembangkan perusahaan yang berpengaruh juga kepada hubungan industrial yang harmonis.

Mengenai pengembangan sumber daya manusia, organisasi perlu membuat rencana dengan cara mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan. Pengembangan karyawan harus dimulai dengan analisis dari kebutuhan, baik kebutuhan dari organisasi maupun individu-individunya. Baik perusahaan atau individu dapat menganalisis apa sebenarnya yang dibutuhkan seseorang dari cara pengembangan itu dilakukan. Tujuannya untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan melalui metode yang digunakan oleh organisasi. Pendekatan pengembangan sumber daya manusia juga bisa dilakukan dengan pendekatan di tempat kerja dan pendekatan diluar tempat kerja, demikian apa yang dikatakan oleh Mathis & Jackson (2000:47).

Pelatihan dan pengembangan dapat mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan, karena pemahaman pegawai akan pekerjaannya menjadi berubah. Pengembangan menguntungkan baik bagi organisasi maupun

individu. Para karyawan dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Menurut Mathis & Jackson (2000:45), mengembangkan sumber daya manusia di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetisi dimana tenaga kerja yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kerja yang tidak dikembangkan, kemampuan dari tenaga kerja memberikan kelebihan dibandingkan para kompetitor, kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor. Pada beberapa tingkat, pengusaha menghadapi pilihan "membuat atau membeli" yaitu mengembangkan sumber daya manusia yang kompetitif atau "membeli" mereka yang sudah dikembangkan di tempat lain.

Belajar dan pengembangan tidak terjadi hanya sekali dalam hidup seseorang. Belajar dan pengembangan seumur hidup lebih sering terjadi dan merupakan tuntutan untuk pendidikan yang berkelanjutan, belajar dan pengembangan dapat melibatkan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki dan mempersiapkan untuk pekerjaan yang berbeda atau promosi. Pengembangan untuk seluruh karyawan adalah penting bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia bagi perkembangan dan perubahan di masa mendatang.

Dale (2003:151), mengatakan bahwa tingginya ketidakpastian dalam dunia kerja dilihat sebagai alasan utama untuk mengembangkan keterampilan, karena dalam iklim yang tidak menentu peluang belajar dan berkembang bisa dijadikan motivator. Kemampuan dan kemauan belajar merupakan karakter yang dicari oleh banyak organisasi yang sedang

mengalami perubahan. Perubahan menjadi pemicu dan peluang untuk bereksperimen dan mengembangkan keterampilan-keterampilan baru. Dikatakan selanjutnya oleh Dale bahwa organisasi yang bangkrut adalah organisasi yang berisi orang-orang yang tidak memahami pentingnya belajar.

Salah satu cara untuk mengembangkan organisasi adalah pendekatan khusus bagi perubahan organisasi dimana karyawan sendiri yang memformulasikan perubahan yang dibutuhkan dan mengimplementasikannya seperti mengubah sikap, nilai-nilai, dan kepercayaan karyawan sehingga karyawan sendiri dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan teknis, prosedural, budaya dan struktural, atau perubahan lain yang dibutuhkan untuk meningkatkan fungsi perusahaan, demikian dikatakan oleh Dessler (2006:305).

Dengan demikian pengembangan adalah penting untuk seluruh karyawan, pengembangan manajemen harus dipandang sebagai cara untuk menanamkan pengetahuan dan pertimbangan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan strategis dari organisasi. Pengalaman adalah juga penting bagi pengembangan manajemen, karena memberikan kontribusi kepada karyawan-karyawan yang mempunyai jabatan-jabatan tertentu, seperti tingkatan manajer, supervisor atau kepala-kepala bagian.

4. Variabel dan Indikator

Menurut Prasetya Irawan dalam buku Logika dan prosedur penelitian (2004:41), variable adalah segala sesuatu yang diteliti oleh seorang peneliti, dan sesuatu itu harus mempunyai nilai.

Variabel yang terdapat dalam tesis ini ada 2, yaitu :

1. Variabel Bipartit
2. Variabel Hubungan industrial

Variabel Bipartit adalah hubungan timbal balik antara dua pihak yaitu pengusaha dan pekerja, untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Variabel hubungan industrial adalah hubungan yang seharusnya harmonis antara pihak pengusaha atau manajemen dengan pihak pekerja dalam suatu perusahaan melalui beberapa sarana yang sudah diatur dalam Undang-Undang dan perjanjian kerja bersama antara kedua belah pihak.

Indikator dari Hubungan industrial adalah :

1. Undang-Undang no.13/2003, mengenai ketenagakerjaan.
Undang-Undang tersebut adalah aturan yang wajib dilaksanakan oleh kedua pihak pekerja dan perusahaan Dengan berpatokan pada Undang-Undang ini maka kedua belah pihak dapat bekerja dengan tenang. Apabila perjanjian kerja bersama tidak memuat salah satu dari pasal dalam Undang-Undang ini maka perjanjian kerja bersama dapat dibatalkan.
2. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
Bisa dikatakan PKB sebagai Undang-Undang dalam suatu perusahaan, yang apabila tidak dilaksanakan oleh salah satu pihak dipermasalahkan oleh pihak yang lain.
3. Departemen tenaga kerja (DEPNAKER)
Adalah pihak yang sangat terkait apabila terjadi suatu permasalahan dari kedua belah pihak, oleh karena itu peranan Depnaker dalam mengawasi terlaksananya UU no.13/2003 ataupun PKB di perusahaan sangat dibutuhkan.

4. Serikat Pekerja

Adalah suatu organisasi yang dibentuk dan dipilih oleh pekerja yang fungsinya adalah mewakili pihak pekerja dalam mengurus permasalahannya dengan pihak pengusaha. Biasanya Serikat Pekerja berafiliasi kepada pimpinan cabang/kabupaten yang disebut Dewan pimpinan kabupaten/kota, walaupun ada juga yang tidak berafiliasi sehingga disebut Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan (SPTP).

5. Lembaga kerjasama Bipartit

Adalah suatu Lembaga yang ada di perusahaan dan merupakan forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil pengusaha dan wakil-wakil pekerja.

6. Pendidikan hubungan industrial

Adalah merupakan suatu sarana untuk mensosialisasikan HIP kepada pengusaha dan serikat pekerja atau karyawan, melalui penyuluhan-penyuluhan langsung maupun seminar-seminar.

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam tesis ini menggunakan pendekatan deduktif yaitu cara berpikir atau cara pengambilan keputusan, dari kasus-kasus umum ke kasus-kasus khusus. Penelitian dimulai dari suatu hipotesis, dan kemudian menguji kebenaran hipotesis tersebut dengan analisis data yang dikumpulkan secara empiris dari kasus-kasus khusus,. Penelitian ini juga bersifat deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan sesuatu

seperti apa adanya secara mendalam, demikian dikatakan oleh Irawan (2004:288).

2. Jenis penelitian

Jenis penelitian adalah eksplanasi dimana peneliti ingin mengetahui lagi lebih mendalam mengenai objek yang diteliti, misalnya mengenai latar belakang tentang motivasi, peranan, nilai, sikap, dan persepsi demikian menurut Moleong (2006:7). Dalam kasus ini adalah sikap, pandangan pihak pekerja dan manajemen terhadap peranan dari LKS Bipartit.

3. Metode dan Strategi penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian, dimana menurut Irawan (2004:72), studi kasus kita lakukan bila kita ingin mengkaji suatu fenomena secara mendalam, dan fenomena ini memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki fenomena lain.

Penelitian tentang Peranan LKS Bipartit mengangkat studi kasus bagaimana fenomena yang ada dari pihak manajemen dan pekerja terhadap peranan dari LKS Bipartit.

4. Nara sumber /Informan

Narasumber dari penelitian ini adalah: Pekerja dan wakil pekerja (Serikat pekerja nasional/SPN) yaitu karyawan/wati dan pengurus serikat pekerja; Manajemen yang diwakili oleh kepala bagian, manajer dan direktur dari perusahaan; termasuk juga sebagai nara sumber adalah dari kantor ILO-Jakarta pada saat mengikuti seminar dan pada saat berkunjung ke pabrik.

5. Proses penelitian

a. Teknik pengumpulan data

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan yaitu deduktif dan bersifat deskriptif seperti telah disebutkan diatas, maka dalam penelitian tesis ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- Survei

Yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei, yang mengkaji populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis, demikian Kerlinger (2004:660).

- Kuesioner

Yaitu mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada beberapa karyawan yang dianggap dapat mewakili karyawan lain, yang terdiri dari atasan, karyawan dan serikat pekerja. Untuk itu penelitian menggunakan skala Likert (Riduwan, 2004:86), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi

seseorang atau sekelompok orang tentang suatu kejadian atau keadaan. Penelitian ini akan memilih jawaban yang mempunyai 5 interval dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

- Pengamatan (Observasi)

Menurut Riduwan (2004:104), yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Atau penelitian yang pengambilan datanya bertumpu pada pengamatan langsung terhadap objek penelitian, demikian menurut Irawan (2004:63).

- Studi Literatur

Melalui literatur-literatur yang terkait dengan masalah sumber daya manusia dan hubungan industrial, seperti buku-buku mengenai manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk membangun konsep dan teori melalui telaah dan kajian berbagai bahan bacaan.

- Studi dokumen

Teknik pengumpulan data dengan melakukan telaah dan kajian terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti jurnal-jurnal, kasus-kasus, peraturan-peraturan ketenagakerjaan, Undang-undang no.13/2003, Undang-undang no.2/2004, artikel-artikel dari surat kabar, buku-buku terbitan organisasi buruh internasional-kantor Jakarta, bahan-bahan dari seminar/lokakarya/pelatihan.

b. Teknik analisis data

Teknik analisis yang diambil adalah dengan teknik Sampling, dimana menurut Moleong (2006:224), maksud sampling adalah untuk menjangkau

sebanyak mungkin informasi dan menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul.

Populasi adalah keseluruhan elemen, demikian Irawan (2004:72), dalam penelitian ini adalah manusia, sedangkan sample adalah wakil dari populasi. Dan ukuran sample tergantung pada sifat populasi, semakin homogen populasi semakin kecil sample dan sebaliknya semakin heterogen sample semakin besar sample.

Sedangkan Riduwan (2004: 54-56) mengatakan, populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Dan populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Sedangkan sample penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Cara yang digunakan sebagai teknik pengambilan sample adalah suatu cara mengambil sample yang representative dari populasi, demikian yang dikatakan oleh Riduwan (2004:59) mengenai teknik *probability sampling* yaitu memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk menjadi anggota sample, dan teknik tersebut disebut *disproportionate stratified random sampling* yaitu pengambilan sample dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetap, sebagian ada yang kurang proporsional pembagiannya. Dalam metode ini, pemilihan anggota populasi dilakukan secara *random*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang untuk terpilih sebagai sampel. *Probability sample* meliputi *simple random sampling* yaitu sampel dipilih langsung dari populasi dan besar peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sama besar, *systematic sampling* yaitu sampel dipilih

dengan mengambil setiap anggota populasi yang memiliki interval tertentu, interval disini merupakan pola yang digunakan dalam pengambilan elemen populasi, *stratified sampling* yaitu populasi dibagi terlebih dulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda , dan *cluster sampling* yaitu teknik sampling berupaya menarik sampel dari satu kumpulan saja yang mewakili variasi yang ada, cluster dipandang mewakili seluruh populasi, demikian menurut Istijanto (2002:113).

Dalam penelitian ini ada dua pihak yang akan dijadikan sample, yaitu: anggota Bipartit yang terdiri dari unsur pengusaha dan unsur pekerja, dimana orang-orangnya sudah jelas ada dalam struktur. Sample lain adalah berasal dari pihak pekerja dan pihak manajemen diluar struktur yang ada. Untuk itu sample yang diambil adalah 300 pekerja dari 7 unit produksi dengan jumlah karyawan 2.700 pekerja, terdiri dari Kepala bagian (5), supervisor (15), leader (40), Administrasi (8), teknisi (7), serikat pekerja (20), pekerja/karyawan (205).

Penelitian yang bersifat kasuistik tidak perlu mewakili populasi. Kemampuan sample untuk memasok informasi sudah cukup sebagai bahan penelitian, demikian menurut Irawan (2006:7).

6. Penentuan Lokasi dan objek penelitian

Penelitian tesis ini dilaksanakan di pabrik PT Ricky Putra Globalindo, Tbk-Citeureup, Kab.Bogor-Jawa barat. Objek penelitian adalah pekerja, serikat pekerja dan manajemen perusahaan maupun subjek pelaksanaan dari LKS Bipartit di perusahaan.

7. Keterbatasan penelitian

Keterbatasan penelitian bukan hanya dialami oleh pihak luar yang masuk ke dalam suatu tempat penelitian, ternyata penulis sebagai pihak yang berada di dalam tempat penelitian mengalami juga keterbatasan tersebut. Hal itu disebabkan karena responden mengenal peneliti dan kemungkinan jawaban tidak sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan, walaupun penulis melihat mayoritas jawaban adalah benar.

