



UNIVERSITAS INDONESIA

MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS XYZ
SEBAGAI INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ANTARA
MANAJEMEN DAN KARYAWAN XYZ

(INDUSTRIAL CONFLICT ANALYSIS MEDIATION : CASE STUDY XYZ AS THE
INTERVENTION APPROACH TO RESOLVE CONFLICT BETWEEN
MANAGEMENT AND LABOUR OF XYZ)

TESIS

DWIS'NU ARFA SITA

0906500204

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI

PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA

DEPOK

JUNE 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

JUDUL

MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS XYZ SEBAGAI
INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ANTARA MANAJEMEN DAN
KARYAWAN XYZ

*(MEDIATION ANALYSIS OF INDUSTRIAL CONFLICT : A CASE STUDY OF XYZ AS AN
INTERVENTION IN THE RESOLUTION OF THE CONFLICT BETWEEN
MANAGEMENT AND EMPLOYEES OF XYZ)*

TESIS

Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains dalam Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan
Psikologi Sumber Daya Manusia

DWIS'NU ARFA SITA

0906500204

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULY 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

JUDUL

MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS XYZ SEBAGAI
INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ANTARA MANAJEMEN DAN
KARYAWAN XYZ

*(MEDIATION ANALYSIS OF INDUSTRIAL CONFLICT : A CASE STUDY OF XYZ AS AN
INTERVENTION IN THE RESOLUTION OF THE CONFLICT BETWEEN
MANAGEMENT AND EMPLOYEES OF XYZ)*

DWIS'NU ARFA SITA

0906500204

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULY 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS
XYZ SEBAGAI INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN
KONFLIK ANTARA MANAJEMEN DAN KARYAWAN XYZ**

**(INDUSTRIAL CONFLICT ANALYSIS MEDIATION : CASE STUDY XYZ
AS THE INTERVENTION APPROACH TO RESOLVE CONFLICT
BETWEEN MANAGEMENT AND LABOUR OF XYZ)**

TESIS

DWIS'NU ARFA SITA

0906500204

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI

PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA

MANUSIA

DEPOK

JUNE 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

JUDUL

**MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS XYZ
SEBAGAI INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ANTARA
MANAJEMEN DAN KARYAWAN XYZ**

*(MEDIATION ANALYSIS OF INDUSTRIAL CONFLICT : A CASE STUDY OF
XYZ AS AN INTERVENTION IN THE RESOLUTION OF THE
CONFLICT BETWEEN MANAGEMENT AND EMPLOYEES OF XYZ)*

TESIS

**Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains dalam Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan
Psikologi Sumber Daya Manusia**

DWIS'NU ARFA SITA

0906500204

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULY 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : DWIS'NU ARFA SITA

NPM : 0906500204

Tanda Tangan :



Tanggal : 3 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Dwis'nu Arfa Sita
NPM : 0906500204
Program Studi : S2 Psikologi Terapan SDM
Judul Tesis : Mediasi analisis konflik industrial : studi kasus XYZ
sebagai intervensi dalam penyelesaian konflik antara
manajemen dan karyawan XYZ

Telah berhasil dipertahankan oleh Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Peminatan Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rudolf Woodrow Matindas (.....)
Penguji : Dr. Sutanto Suwarno (.....)
Penguji : Debora Eflina Purba, SS., M.Si (.....)

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
NIP.


Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 12 Juli 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi Terapan Jurusan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Rudolf Woodrow Matindas, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Dr. Sutanto Suwarno dan Debora Eflina Purba, SS, M.Si, selaku dosen penguji yang telah bersedia untuk menguji dan menilai dengan bijak;
- 3) Pihak manajemen XYZ dan teman-teman SPSI XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 4) Orang tua yang sangat saya cintai dan seluruh keluarga, serta sahabat-sahabat yang selalu mendoakan dengan tulus dan penuh kasih sayang;
- 5) Suami dan anak saya tercinta, Rully C. Iswachyudi dan Namira Shaliha Iswachyudi, yang dengan penuh cinta menemani dalam susah dan senang;
- 6) Eka Oktavia Sari Suroko, yang selalu telaten membantu dengan ikhlas.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 03 Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DWIS'NU ARFA SITA

NPM : 0906500204

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Mediasi Analisis Konflik Industrial : Studi Kasus Xyz sebagai Intervensi dalam Penyelesaian Konflik antara Manajemen dan Karyawan XYZ”

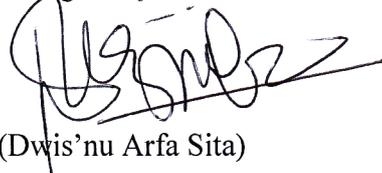
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan



(Dwis'nu Arfa Sita)

ABSTRAK

Nama : Dwis'nu Arfa Sita
Program Studi : Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Mediasi analisis konflik industrial : studi kasus XYZ sebagai intervensi dalam penyelesaian konflik antara manajemen dan karyawan XYZ

Tesis ini membahas kasus konflik industrial XYZ yang berujung pada pemogokan ribuan karyawan. Bagaimana menyelesaikan konflik industrial menjadi pertanyaan penelitian ini. Setelah melakukan penelitian secara kualitatif dengan desain deskriptif yang menggunakan metode wawancara dan analisis isi, observasi dan studi pustaka, diperoleh hasil analisa bahwa mediasi merupakan intervensi terbaik dalam menyelesaikan konflik industrial XYZ. Hasil mediasi adalah ditandatanganinya Perjanjian Kerja Bersama pada bulan Februari 2012 dan berakhirnya pemogokan. Semoga apa yang telah menjadi kesepakatan bersama dapat diterapkan dengan konsisten dan penuh komitmen oleh karyawan dan manajemen XYZ, termasuk pihak pemerintah sebagai mediator. Hasil perundingan dari mediasi-mediasi yang dilakukan diharapkan memberi pengalaman yang baik bagi XYZ maupun perusahaan lain dalam memelihara hubungan industrial kedepannya nanti.

Kata kunci :

Konflik, mogok kerja, mediasi

ABSTRACT

Name : Dwis'nu Arfa Sita
Courses : Applied Psychology of Human Resources
Title : Mediation analysis of industrial conflict: a case study of XYZ as an intervention in the resolution of the conflict between management and employees of XYZ

This thesis discusses the case of XYZ industrial conflict that led to the strike of thousands of employees. How to resolve industrial conflict becomes a question of this research. After conducting research in a qualitative descriptive design using interviews and content analysis, observation and literature study, obtained by the analysis that mediation is the best intervention in resolving industrial conflicts XYZ. The results of mediation is the signing of the Collective Labour Agreement in February 2012 and the end of the strike. Hopefully what has been a mutual agreement can be implemented with a consistent and committed by employees and management of XYZ, including the government as a mediator. The results of the negotiations conducted mediations are expected to have a good experience for XYZ and other companies in the maintenance of industrial relations in the future later.

Key words:
Conflicts, strikes, mediation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.2.1. Metode Diagnosis Masalah	3
1.2.2. Hasil Diagnosis : Inti Masalah di XYZ adalah Konflik	9
1.2.3. Perumusan Masalah	19
1.3. Tujuan Penelitian	20
1.4. Manfaat Penelitian	20
1.5. Sistematika Penelitian	21
2. KERANGKA KONSEPTUAL DAN ALTERNATIF SOLUSI	22
2.1. Pengertian konflik	22
2.1.1. Definisi Konflik	23
2.1.2. Pandangan Konflik	24
2.1.3. Manifestasi konflik	31
2.1.4. Jenis-jenis konflik	33

2.2. Faktor-faktor penyebab timbulnya konflik	38
2.3. Mengelola konflik	42
2.3.1. Mekanisme penyelesaian konflik	48
2.4. Kasus konflik XYZ dan karyawan SPSI XYZ	52
3. METODE PENELITIAN	63
3.1. Data yang dibutuhkan	64
3.2. Metode pengumpulan data	66
4. ANALISA DATA TERKAIT ALTERNATIF INTERVENSI	70
4.1. Analisa data	70
5. INTERVENSI DAN HASIL INTERVENSI	81
5.1. Langkah-langkah intervensi	81
5.2. Implementasi intervensi	89
5.3. Paska intervensi	101
6. KESIMPULAN DAN SARAN	102
6.1. Kesimpulan	102
6.2. Saran	104

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1 Tabel metode diagnosis masalah	5
Tabel 1.2 Tabel Diagnosis Masalah	7
Tabel 1.3 Skala upah pokok 1 Oktober 2010 sesuai dengan Perjanjian kerja bersama XVI tahun 2009-2011.....	13
Tabel 1.4 Perbedaan pemogokan tahun 2009 dan tahun 2011.....	18
Tabel 2.1 Pandangan Tradisional dan Modern tentang Konflik	29
Tabel 2.2 Bargaining Characteristic : Distributive Characteristic vs Integrative Characteristic	47
Tabel 2.3. Transisi XYZ dari Pandangan Tradisional dan Pandangan Moderen...	53
Tabel 2.4 Alternatif solusi	57
Tabel 3.1 Metode Pengumpulan Data	68
Tabel 4.1 Rekap Analisa Data	72
Gambar 1.1 Rasio Equity	10
Gambar 1.2 Conflict-Intensity Continuum	20
Gambar 2.1 Proses lahirnya konflik	40
Gambar 2.2 Proses Penanganan Konflik dan negosiasi	43
Gambar 2.3 <i>Five Conflict-Handling Style</i>	44
Gambar 5.1. Staking Out the Bargaining Zone	87

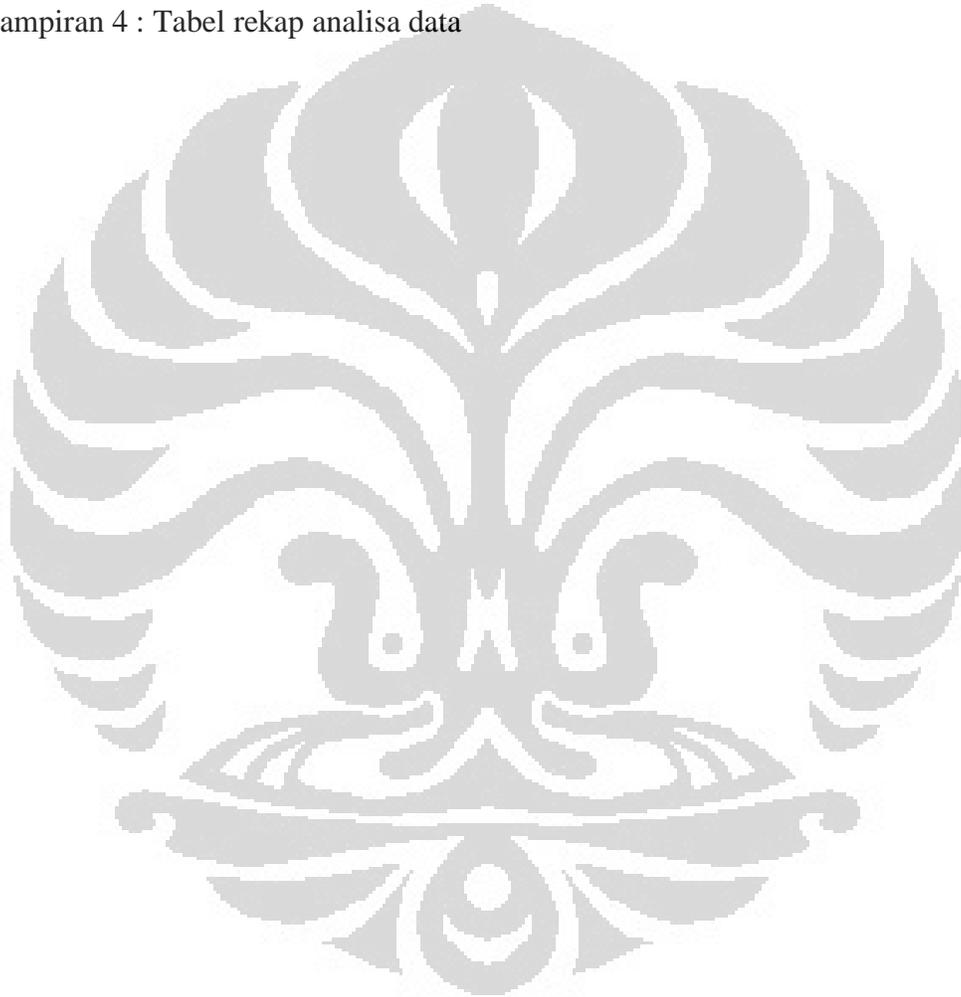
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Profil XYZ

Lampiran 2 : Kesepakatan perundingan pada tanggal 11 Juli 2011

Lampiran 3 : Urutan Peristiwa Penting dan Pemogokan pada Tahun 2009

Lampiran 4 : Tabel rekap analisa data



B A B I

PENDAHULUAN

Tesis ini membahas mengenai pemogokan yang terjadi di XYZ dan sudah berlangsung lama, yang dilakukan oleh 8.000 – 12.000 karyawan yang merupakan anggota Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) XYZ sejak tanggal 5 Juli 2011 hingga Desember 2011. Pemegang saham terbesar XYZ adalah FMR Copper & Gold Inc, dan karyawan XYZ yang tergabung sebagai anggota SPSI XYZ melakukan pemogokan karena kecewa dengan cara manajemen memperlakukan niat baik karyawan untuk berunding. Permasalahan pokok yang dirundingkan adalah menuntut keadilan dalam pemberian upah dengan menuntut kenaikan upah kerja sebanding dengan upah karyawan FMR di negara lain. Berdasarkan analisa teoritis, tesis ini merekomendasi adanya intervensi pihak ketiga (*third party*) dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial ini. Bagian pendahuluan ini akan menyajikan informasi singkat mengenai XYZ dan diagnosis masalah.

1.1 Latar belakang masalah

XYZ merupakan perusahaan afiliasi dari FMR Copper & Gold Inc, XYZ menambang, memproses dan melakukan eksplorasi terhadap bijih yang mengandung tembaga, emas dan perak. Beroperasi di daerah dataran tinggi di Kabupaten Mimika Provinsi Papua, Indonesia. XYZ memasarkan konsentrat yang mengandung tembaga, emas dan perak ke seluruh penjuru dunia. Kompleks tambang milik XYZ di Grasberg merupakan salah satu penghasil tunggal tembaga dan emas terbesar di dunia, dan mengandung cadangan tembaga yang dapat diambil yang terbesar di dunia, selain cadangan tunggal emas terbesar di dunia. XYZ juga merupakan pembayar pajak terbesar kepada Pemerintah Indonesia. Sedangkan FMR Copper & Gold Inc. (FCX) merupakan perusahaan tambang internasional utama yang berkantor pusat di Phoenix, Arizona, Amerika Serikat. FCX mengelola beragam aset besar berusia panjang yang tersebar secara geografis di atas empat benua, dengan cadangan signifikan terbukti dan terkira dari tembaga, emas dan molybdenum.

Mulai dari pegunungan Khatulistiwa di Papua, Indonesia, hingga gurun-gurun di Barat Daya Amerika Serikat, gunung api megah di Peru, daerah tradisional

penghasil tembaga di Chile dan peluang baru di Republik Demokrasi Kongo. Perusahaan XYZ berada di garis depan pemasokan logam yang sangat dibutuhkan di dunia. FMR Copper & Gold Inc. merupakan perusahaan publik di bidang tembaga yang terbesar di dunia, penghasil utama di dunia dari molybdenum – logam yang digunakan pada campuran logam baja berkekuatan tinggi, produk kimia, dan produksi pelumas – serta produsen besar emas. Selaku pemimpin industri, FCX telah menunjukkan keahliannya, terbukti dalam hal teknologi maupun metode produksi menghasilkan tembaga, emas dan molybdenum. FCX menyelenggarakan kegiatan melalui beberapa anak perusahaan utama yaitu ; XYZ. Penjelasan lebih lengkap tentang profil perusahaan XYZ dapat dilihat pada lampiran 1.

Sejak bulan Juli 2011 XYZ sedang mengalami masalah yang sangat serius yaitu pemogokan besar-besaran yang dilakukan oleh sekitar 8000 karyawan. Diawali pada tanggal 4 Juli 2011, yang kemudian sempat tercapai kesepakatan bersama dan karyawan kembali bekerja, namun karena komitmen untuk melaksanakan kesepakatan tersebut tidak dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan, akhirnya karyawan mogok kerja kembali yang dilakukan pada tanggal 15 September 2011.

Pemogokan kali ini merupakan pemogokan ke-3 dalam kurun waktu dua tahun terakhir, dimana pada tahun 2009 juga terjadi pemogokan besar dengan tuntutan sama yaitu peningkatan kesejahteraan melalui kenaikan upah kerja, akan tetapi pelaku pemogokan adalah pekerja kontraktor pihak ketiga dari XYZ. Terjadinya pemogokan lagi seperti ini, dan dengan tuntutan yang masih sama, yaitu tuntutan kepentingan dimana kenaikan upah kerja yang diharapkan didasari rasa ingin dihargai atau dengan kata lain menginginkan adanya keadilan, tentunya ada penyebab yang harus menjadi perhatian serius.

Pemogokan pekerja/buruh adalah merupakan salah satu kasus yang paling meresahkan bagi dunia usaha dalam kaitannya dengan hubungan kerja dan hubungan industrial. Dilain pihak bagi pekerja/buruh juga merupakan keterpaksaan karena tanpa melakukan pemogokan mereka menilai tidak lagi ada cara lain yang dapat ditempuh untuk dapat dipenuhinya keinginan mereka. Melihat pada pemogokan

XYZ yang telah berlangsung lama telah menimbulkan kerugian yang sangat besar terhadap perusahaan dan Negara, dimana XYZ merupakan pembayar pajak terbesar. Dampak dari pemogokan ini yaitu potensi penurunan penjualan XYZ akibat dari aksi mogok kerja ini mencapai US\$19 juta per hari, dan produksi maksimal yang hilang per hari akibat dari aksi mogok kerja ini diperkirakan sebesar 230.000 ton bijih mengandung tembaga dan emas. XYZ hanya bisa memproduksi sekira 80 persen dari kapasitas normal, dimana dalam keadaan normal, XYZ bisa mengolah 230 ribu ton bijih per hari, sekarang hanya sekira 175 ribu ton. Menurunkan penerimaan Negara dalam pajak, royalti, dan dividen. Pemerintah rugi, karena per hari harus kehilangan rata-rata 8 juta dolar AS (Rp71,2 triliun) dari anggaran dividen, royalti dan pajak. Biaya penyusutan sebesar 200 ribu dolar AS per hari atau sekitar Rp1,78 miliar. Mendapat perhatian besar dari pemerintah, bahkan internasional karena XYZ termasuk dalam penghasil tambang emas, perak, dan tembaga tiga terbesar di dunia. Turunnya angka produksi sangat mempengaruhi harga emas, perak, dan tembaga dunia.

1.2 Identifikasi Masalah

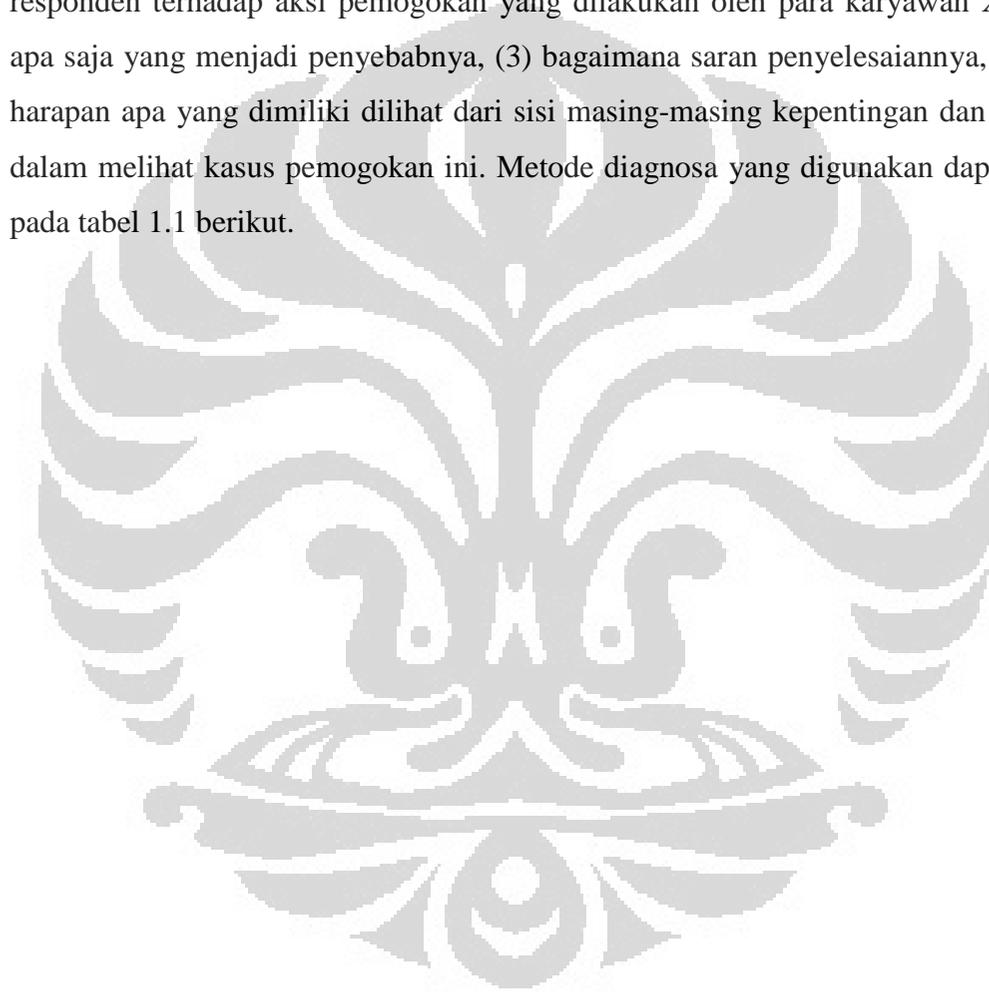
1.2.1 Metode Diagnosis Masalah

Metode diagnosis masalah yang digunakan dalam tesis ini ada menggunakan 2 (dua) pendekatan, yaitu dengan analisis isi (*content analysis*) dan wawancara (*interview*). Analisis menggunakan pendekatan ini merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan perilaku dalam literatur, film, program televisi atau media serupa yang menyajikan replika perilaku, untuk mengukur terjadinya peristiwa tertentu (Gravetter & Forzano, 2009). Analisis isi dalam tesis ini mengambil data dan informasi yang dikumpulkan melalui media jurnal, artikel, dan media cetak (koran-koran) mengenai XYZ.

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual, ketika seseorang responden ditanyai pewawancara guna mengungkapkan perasaan, motivasi, sikap, atau keyakinannya terhadap suatu topik SDM (Malholtra, 2010 dalam Oei, 2010,

h.44). Wawancara dilakukan oleh penulis sendiri terhadap 3 (tiga) orang karyawan anggota SPSI XYZ, 2 (dua) Manager XYZ, Ketua Umum SPSI Pusat, 2 (dua) Mantan Presiden Direktur XYZ, 2 (satu) Pejabat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Propinsi Papua, 2 (satu) Pejabat Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Mimika, Bupati Mimika, 1 anggota APINDO (Asosiasi Pengusaha Indonesia), dan komunikasi melalui email dilakukan kepada Komisaris FMR (Forum Papua).

Topik yang dibahas saat wawancara adalah (1) bagaimana pandangan responden terhadap aksi pemogokan yang dilakukan oleh para karyawan XYZ, (2) apa saja yang menjadi penyebabnya, (3) bagaimana saran penyelesaiannya, serta (4) harapan apa yang dimiliki dilihat dari sisi masing-masing kepentingan dan keahlian dalam melihat kasus pemogokan ini. Metode diagnosa yang digunakan dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

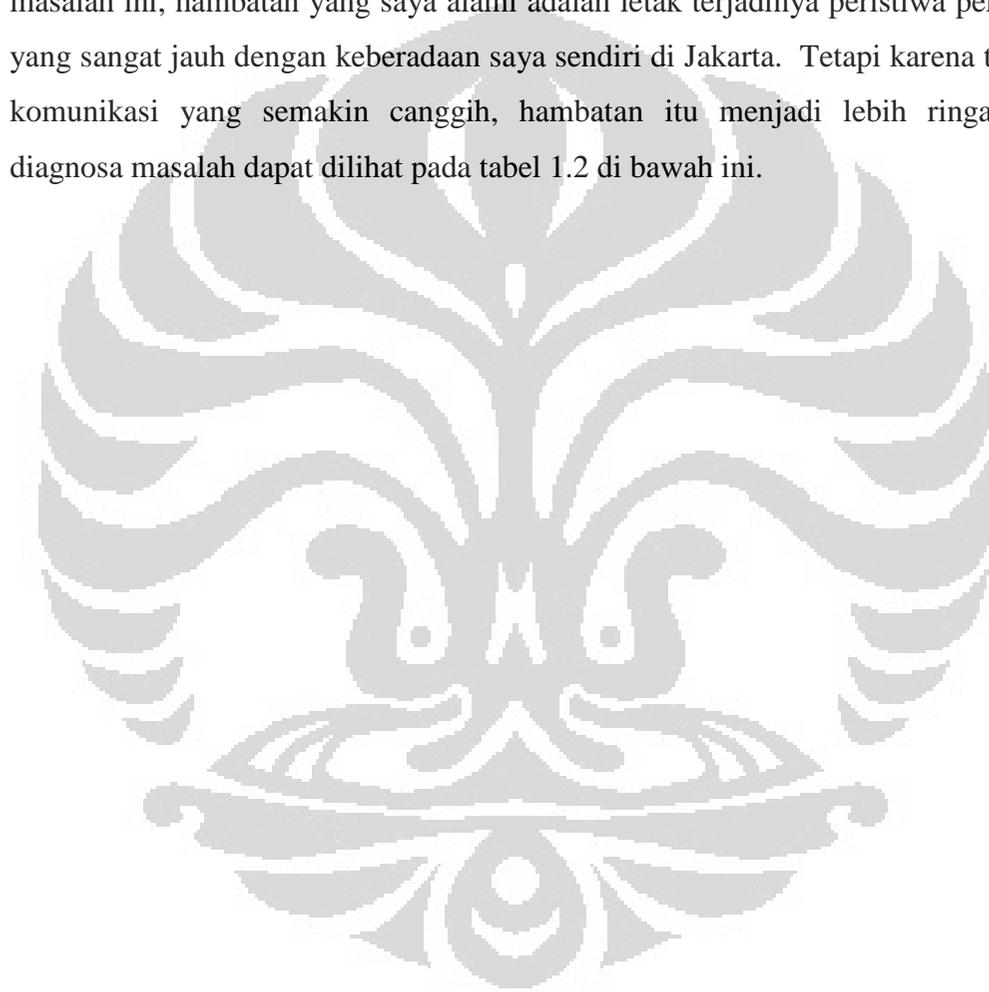


Tabel 1.1 Tabel metode diagnosis masalah

Metode	Jumlah orang yang diwawancarai	Tujuan
Analisis isi berita internet	10 (Antara News-12,13 Juli 2011, analisadaily.com-7 Juli 2011, RCTI-4,5,6 Juli 2011, Koran SI-7 Juli 2011, TEMPO <i>Interaktif</i> - 7,8 ,11 Juli 2011, REPUBLIKA.CO.ID-9/7/2011.	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 1	3 anggota SPSI XYZ (7 Juli 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 2	1 orang mantan President Director XYZ (1 Agustus 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 3	2orang manajer pilar XYZ (11 Agustus 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 4	2 orang pejabat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dan (23 September 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 5	1 orang Ketua SPSI pusat + 1 orang Wakil Ketua SPSI Pusat (6 Oktober 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti
Wawancara 6	1 orang anggota APINDO (7 Oktober 2011)	Diagnosis masalah inti dan factor-faktor yang berkaitan dengan masalah inti

Penggunaan hasil analisa isi jurnal dan wawancara adalah untuk mengidentifikasi penyebab inti dari kesenjangan, untuk mendapatkan data, mulai dari data observasi awal sampai dengan data inti yang dibutuhkan. Sehingga data yang didapat dalam diagnosis masalah ini diharapkan dapat menjadi data yang komprehensif dan mewakili masalah yang sesungguhnya di perusahaan.

Diagnosis masalah ini dilakukan di berbagai tempat dan dengan cara bertemu langsung, melalui telepon, dan email. Diagnosis masalah maupun wawancara yang cukup intens berlangsung selama 4 bulan, yaitu sejak bulan Agustus 2011 – November 2011. Dan wawancara akan terus berlangsung hingga akhir Juni 2012. Dalam penarikan informan, saya menghubungi sendiri beberapa informan, dan beberapa dibantu oleh teman, dan para informan sendiri membantu memberikan referensi nomor yang perlu saya hubungi. Sedangkan dalam melakukan diagnosis masalah ini, hambatan yang saya alami adalah letak terjadinya peristiwa pemogokan yang sangat jauh dengan keberadaan saya sendiri di Jakarta. Tetapi karena teknologi komunikasi yang semakin canggih, hambatan itu menjadi lebih ringan. Hasil diagnosa masalah dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini.



Tabel 1.2 Tabel Diagnosis Masalah

Masalah	Tema	Fq	Sumber	Quote
Eksternal	Hubungan Industrial Mogok Kerja	5	Berita internet	<ul style="list-style-type: none"> • Mogok kerja trend dalam penyampaian aspirasi karyawan • Kesejahteraan Kerja atau kepuasan kerja dalam hal upah menjadi tuntutan utama • Kemampuan kepemimpinan / manajemen dalam menangani perselisihan hak maupun kepentingan masih kurang baik • Konflik adalah akumulasi masalah lalu menjadi masalah inti-ditanggung penting politik maupun tidak
		3	Wawancara 2: 1 Mantan Presiden Direktur XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan Kerja atau kepuasan kerja dalam hal upah menjadi tuntutan utama • Kemampuan kepemimpinan / manajemen dalam menangani perselisihan hak maupun kepentingan masih kurang baik
			Wawancara 5: 1 Ketua SPSI Pusat, 1 Wakil Ketua SPSI Pusat	
		3	Wawancara 6: 1 anggota Apindo	
Internal	Kesejahteraan atau kepuasan kerja dalam hal perilaku manajemen /divisi SDM	10	Berita internet	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tidak percaya pada Manajemen • Menuntut keadilan upah kerja • Manajemen tidak mau tahu aspirasi

Tabel 1.2 (sambungan)

		2	Wawancara 2:1 Mantan Presiden Direktur XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik lama masih menjadi masalah yang terpendam • Manajemen masa kepemimpinan sebelum 2009 selalu berusaha untuk yang terbaik bagi karyawan • Peran SDM perlu lebih real sehubungan <i>Employee Relationship</i> • Kemampuan memimpin sangat penting
			Wawancara 4: 2 orang pejabat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	
		7	Wawancara 1: 3 SPSI XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tidak percaya pada Manajemen • Keadilan dalam upah kerja • Tidak terlalu penting jumlahnya selama manajemen berniat baik terhadap aspirasi • Kenaikan upah kerja setara anak perusahaan FMR • Kenaikan bisa dinegosiasikan
		4	Wawancara 3: 2 orang Manajemen XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen sudah berikan yang tertinggi di papua • Upah kerja karyawan XYZ sudah sangat bersaing dengan karyawan perusahaan sejenis • Manajemen selalu lakukan survey upah kerja agar terus memberikan yang terbaik • Memang pernah 2 tahun tidak ada kenaikan gaji karena resesi
Konflik sebelum dan selama pemogokan 2011	5	Berita Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik-konflik sangat sering terjadi sejak dahulu • Konflik antara kekuatan TNI dan Kepolisian mengkhawatirkan warga • Konflik antara Organisasi Papua Merdeka dan XYZ sangat membuat tidak nyaman • Konflik adalah akumulasi masalah lalu menjadi masalah inti-ditanggunggi kepentingan politik maupun tidak 	
		Wawancara 2 :1 Mantan Presiden Direktur XYZ		

Tabel 1.2 (sambungan)

		2	Wawancara 3: 2 Manajemen XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik sudah selalu diusahakan untuk diselesaikan • Memang belum maksimal dalam menggali akar dari konflik atau perbedaan kepentingan
		3	Wawancara 1: 3 SPSI XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik akan terus berlanjut selama XYZ tidak terbuka masalah keuntungan perusahaan • Konflik lama tidak pernah benar-benar digali untuk diselesaikan • Konflik perlu menjadi perhatian khusus • Konflik muncul dari adanya diskriminasi antara pekerja Papua dan Non Papua • Konflik muncul karena diskriminasi gaji dan tunjangan-tunjangan lain antara pekerja dari agen pihak ketiga dan pekerja XYZ • Konflik antara kekuatan TNI dan Kepolisian mengkhawatirkan warga • Konflik antara Organisasi Papua Merdeka dan XYZ sangat membuat tidak nyaman

1.2.2 Hasil Diagnosis : Inti Masalah di XYZ adalah konflik

Menurut Sutanto (2010), mogok kerja yang cenderung menjadi pilihan pada beberapa tahun terakhir disebabkan adanya beberapa hal, dan diantaranya adalah pelanggaran atau ketidakadilan yang dirasakan karyawan. Ketidakadilan atau pelanggaran bisa hanya kepada satu orang, lalu yang lain bergerak atau memang terjadi terhadap banyak orang. Berbagai kasus pemogokan yang terjadi berawal dari hak normatif pekerja/buruh, bahkan hak normatif yang sangat sederhana seperti upah lembur, hak cuti, kepesertaan dalam program jamsostek. Hak-hak pekerja/buruh yang tidak terpenuhi tersebut, kemudian terakumulasi dan berkembang menjadi

tuntutan yang non normatif tidak ada standar sebagai acuan penyelesaian, dan sepenuhnya merupakan tuntutan yang bersifat berkepentingan semata.

Karyawan XYZ menuntut standar upah kerja yang disamakan dengan standar upah kerja anak perusahaan FMR yang lain. Sehubungan ketidakadilan yang dirasakan, Adam (1963) dalam Carrel & Dittrich (1978) mengatakan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dan imbalan dengan rasio usaha dan imbalan pihak lain yang dianggap serupa (similar). Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Persepsi keadilan tersebut akan menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja. Teori ini berbasis pada teori pertukaran sosial (Tyler, 1994). Setiap individu mengharapkan bahwa mereka akan mendapatkan pertukaran usaha dan imbalan secara adil dari organisasi.

Ketidakadilan akan muncul ketika individu mempersepsikan bahwa rasio antara masukan dan perolehan yang diperolehnya lebih besar atau kurang dibandingkan pihak lain yang dijadikan referensi oleh individu tersebut (Adams, 1963 dalam Gibson *et al.*, 1985). Seperti pada Gambar 1.1

Persepsi individu akan outcome yang seharusnya diperolehnya	>	Persepsi individu akan outcome yang seharusnya diperoleh orang lain
Persepsi individu tentang input	=	Persepsi individu tentang input
Yang diberikannya	<	yang diberikan orang lain
= adil		
> merasa bersalah (<i>guilty</i>)		
< marah (<i>anger</i>)		

Gambar 1.1 Rasio Equity

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, Jr., J.H. (1985). *Organizations*. 5th Edition. Business Publication, Inc.

Dari gambar 1.1, yang terjadi pada karyawan XYZ adalah “yang diberikannya” < “yang diberikan orang lain”, sehingga menimbulkan rasa marah atau tidak nyaman. Perasaan tidak nyaman karena diperlakukan tidak adil telah menyatukan ribuan karyawan untuk sepakat mengajukan surat permohonan untuk

berunding kepada pihak manajemen. Namun setelah niat baik ingin berunding tidak dipenuhi oleh pihak perusahaan, dimana manajemen tidak menjawab surat tersebut dan yang terjadi kemudian justru pemecatan terhadap 6 anggota pengurus inti SPSI termasuk Ketua SPSI XYZ, maka hal itu diduga menjadi pemicu lahirnya pemogokan yang berkepanjangan.

Hal ini dianggap oleh karyawan sebagai tindakan yang semena-mena dan upaya manajemen menggagalkan perundingan. Emosi karyawan memuncak dan tidak terbandung membuat karyawan semakin marah karena 6 orang anggota inti dipecat. Akumulasi berbagai kekecewaan yang selama ini dipendam, akhirnya memperbesar kesenjangan kepentingan dan akhirnya aspirasi karyawan diperjuangkan melalui aksi mogok kerja massal. Dengan demikian kondisi ketidakadilan yang menjadi tuntutan kepentingan dengan cepat menjadi pemicu baru perselisihan yang sudah ada selama ini. Perselisihan ini merupakan perselisihan kepentingan yang berujung pada konflik karena ketidak tegasan dan ketapan dalam penanganan dan penyelesaian perselisihan industrial.

Pada pemogokan ini SPSI XYZ sebagai wadah resmi karyawan XYZ memang sudah menyiapkan beberapa rencana sesuai perkiraan beberapa kondisi yang dapat terjadi apabila manajemen sudah menerima surat permintaan perundingan. Aksi mogok bukan merupakan tujuan utama, namun karena kurang tepatnya XYZ menanggapi surat permintaan perundingan SPSI membuat karyawan merasa manajemen XYZ tidak berniat untuk mengetahui kebutuhan atau aspirasi dari karyawan.

Aspirasi pekerja/buruh, sekecil apapun perlu disalurkan, ditampung, dan diberi tanggapan secara positif. Apabila tidak demikian, maka keinginan atau aspirasi tersebut akan terakumulasi dan potensial menimbulkan gejolak dan berujung pada aksi pemogokan sebagaimana terjadi di lingkungan XYZ. Gejolak yang menjadi besar, dapat dalam bentuk pemogokan yang penyelesaiannya akan menjadi semakin sulit, dan akibat lanjutannya adalah menyulitkan pembentukan kepercayaan (Sutanto, 2010).

Kenyataannya pada saat pemogokan terjadi di lingkungan XYZ, hubungan baik yang tidak terpelihara melalui komunikasi efektif, sudah berujung pada kemarahan karyawan terhadap manajemen, yang diwujudkan dalam aksi mogok kerja. Karyawan XYZ mengakui telah kehilangan kepercayaan pada manajemen. Situasi meningkat menjadi perselisihan yang serius.

Johanes Papu (2001), mengemukakan bahwa jika dilihat secara garis besar, unjuk rasa atau pemogokan pada dasarnya terjadi karena adanya ganjalan atau ketidakharmonisan hubungan antara pekerja dan pengusaha.

Ada tiga faktor utama yang dapat dianggap sebagai pemicu pemogokan, dimana ketiga faktor tersebut juga melibatkan tiga pihak penting dalam hubungan industrial yaitu karyawan / buruh, pengusaha yang diwakili pihak management, dan pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Adapun ketiga faktor tersebut adalah adanya tuntutan kesejahteraan dari karyawan, tanggapan dari pengusaha / management yang tidak bersedia berunding dengan karyawan, dan peran Kementerian Tenaga Kerja selaku lembaga yang diberi kepercayaan untuk menjembatani perselisihan antara buruh dengan pengusaha belum menjalankan peran dan fungsinya sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Menurut Martoyo (2000) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dari pernyataan di atas maka 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan yaitu, pertama, nilai balas jasa dari perusahaan atas kerja karyawan, dan kedua, tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Ada 2 (dua) hal yang saling berkaitan dan memiliki hubungan timbal balik. Perusahaan haruslah tahu untuk menghargai hasil kerja karyawan yang kemudian ketika karyawan menyadari bahwa hasil kerjanya dihargai maka ia pun akan meningkatkan kinerjanya.

XYZ dalam hal ini telah berusaha yang terbaik, dimana standar upah kerja karyawannya sudah pada level tertinggi di Papua. Apabila mengacu pada hirarki

kebutuhan Maslow, tuntutan karyawan XYZ kali ini tidak lagi pada “*basic needs*”, tapi “*third*” ataupun “*fourth needs*” yaitu *Esteem* (kebutuhan akan pengakuan / dihargai), karena karyawan menuntut persamaan penghargaan terhadap kinerja atau hasil usaha dalam bentuk upah kerja yang standarnya disamakan dengan standar FMR. Selain itu karyawan juga menuntut hal-hal seputar cuti tahunan, ataupun jaminan hari tua (pension), dana kesehatan, pendidikan, perumahan ataupun sejenisnya yang mengelompok pada kebutuhan bukan primer.

Persamaan penghargaan dalam bentuk upah kerja yang dituntut oleh karyawan XYZ bukan merupakan hak akan tetapi merupakan kepentingan, karena XYZ pada dasarnya sudah memberikan upah kerja sesuai Standar Upah Minimum yang ditetapkan oleh Gubernur Papua.

Upah kerja karyawan XYZ sudah melebihi standar upah minimum dan terhitung paling tinggi di Papua. Standar upah kerja XYZ dapat dilihat pada tabel 1.3. dibawah ini :

Master	Spesialisasi	Kompetensi Dasar			
A5 Rp5.517.000	B5 Rp4.806.000	C4 Rp4.117.000	D4 Rp3.639.000	E3 Rp3.449.000	F3 Rp3.370.000
A4 Rp5.375.000	B4 Rp4.668.000	C3 Rp3.998.500	D3 Rp3.592.000	E2 Rp3.422.000	F2 Rp3.343.000
A3 Rp5.233.000	B3 Rp4.531.000	C2 Rp3.878.000	D2 Rp3.544.000	E1 Rp3.395.000	F1 Rp3.316.000
A2 Rp5.091.000	B2 Rp4.393.000	C1 Rp3.759.000	D1 Rp3.496.000		
A1 Rp4.949.000	B1 Rp4.255.000				

Tabel 1.3 Skala upah pokok 1 Oktober 2010 sesuai dengan Perjanjian kerja bersama XVI tahun 2009-2011

Sumber : www.XYZ.com

Meskipun keadilan dalam upah kerja menjadi tuntutan utama, namun SPSI memastikan bahwa sebenarnya tuntutan tersebut merupakan akumulasi dari tidak

terbinanya hubungan industrial yang baik antara Manajemen XYZ dengan karyawan SPSI XYZ. Dengan demikian sebenarnya permasalahan apa yang sesungguhnya menjadi pemicu buruknya hubungan industrial antara manajemen XYZ dengan karyawan dalam wadah SPSI XYZ?.

Tuntutan kepentingan yang diperjuangkan karyawan XYZ yaitu tuntutan kesetaraan upah kerja, dimana kondisi saat ini selisih perbedaan antara upah kerja XYZ dengan anak perusahaan FMR di Negara lain hingga USD30 per jam. Selama ini karyawan XYZ hanya dibayar USD1,5-USD3 per jam, sementara di perusahaan pertambangan milik FMR yang lain, rata-rata karyawannya dibayar sebesar USD15-USD35 per jam. Adam (1963 dalam Carrel & Dittrich, 1978) yang menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dan imbalan dengan rasio usaha dan imbalan pihak lain yang dianggap serupa (similar). Seperti yang dikatakan oleh karyawan anggota SPSI bahwa perasaan telah diperlakukan tidak adil timbul karena XYZ merupakan penghasil uang terbesar untuk FMR, dimana pendapatan utama FMR yaitu 60% adalah dari XYZ, sementara upah kerja yang diterima oleh karyawan XYZ justru terendah dibandingkan upah kerja karyawan perusahaan FMR yang lain di Amerika.

Sementara perusahaan tersebut belum berproduksi, maka aspirasi untuk berunding mengenai peningkatan kesejahteraan menjadi masuk akal. Secara psikologis berbagai macam perasaan muncul pada karyawan, yaitu perasaan diperlakukan tidak adil, merasa diperas, dimanfaatkan, merasa bodoh dan dibodohi karena selama ini hanya diam, rasa tidak percaya pada manajemen, dan merasa hak-haknya diambil dan dirampas.

Kondisi ini sesuai dengan asumsi dari penjelasan diatas bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Persepsi keadilan tersebut akan menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja. Ketika orang percaya bahwa hal tersebut tidak sebanding, maka mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu (Adam, 1963 dalam Carrel & Dittrich, 1978). Dan

karyawan XYZ akhirnya menyampaikan tuntutan ini pada manajemen XYZ yang berujung pada pemogokan yang mendapatkan perhatian secara internasional itu.

Kekecewaan dan amarah karyawan semakin memuncak karena alasan manajemen tidak merespon anggapan bahwa mogok kerja yang dilakukan tidak dapat dibenarkan karena tidak didasarkan pada kegagalan perundingan, dimana menurut UU No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan KEP. 232/MEN/2003 tentang Mogok Kerja, mengatakan mogok kerja merupakan hak dasar pekerja/buruh dan/atau serikat pekerja/serikat buruh yang dilakukan secara sah, tertib dan damai sebagai akibat gagalnya perundingan. Gagalnya perundingan sebagaimana dimaksud dalam KEP. 232/MEN/2003 Pasal 3 huruf a adalah tidak tercapainya kesepakatan penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang dapat disebabkan karena pengusaha tidak mau melakukan perundingan walaupun serikat pekerja/serikat buruh atau pekerja/buruh telah meminta secara tertulis kepada pengusaha 2 (dua) kali dalam tenggang waktu 14 (empat belas) hari kerja atau perundingan-perundingan yang dilakukan mengalami jalan buntu yang dinyatakan oleh para pihak dalam risalah perundingan. Memang perundingan belum terjadi, tetapi sebenarnya karena pihak manajemen lambat merespon ajakan berunding melalui surat yang dilayangkan oleh SPSI XYZ.

Manajemen XYZ melalui berbagai korespondensi telah menyatakan kesediaannya untuk segera merundingkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) 2011 - 2013 setelah adanya kejelasan mengenai penyelesaian masalah internal organisasi Pengurus Unit Kerja Federasi Serikat Pekerja - Kimia, Energi & Pertambangan SPSI XYZ. Hal tersebut juga sudah dikonfirmasi oleh Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Mimika, Provinsi Papua, pada 30 Juni 2011.

Selain tidak didasari kegagalan perundingan, pemberitahuan mogok kerja tersebut, menurut manajemen, juga mengindikasikan adanya upaya unjuk rasa yang tidak dapat dibenarkan jika mengacu kepada surat yang diterbitkan oleh Kepala Kepolisian Resor Mimika tanggal 30 Juni 2011. Surat tersebut menyatakan unjuk rasa tersebut bertentangan dengan UU No. 9 tahun 1998 bilamana dilaksanakan di wilayah obyek vital nasional.

Dalam pandangan tradisional Robbins (1996), konflik ini sebagai suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara masing-masing pihak, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Hingga November 2012 pihak manajemen XYZ dan perwakilan PUK (Pengurus Unit Kerja) SPSI perusahaan tidak berhasil mencapai kesepakatan untuk menyelesaikan masalah mogok karyawan dan tawar-menawar pemberian sanksi bagi enam pengurus PUK SPSI yang sudah dinyatakan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), namun hal itu juga perlu ditinjau lebih lanjut apakah PHK dimaksud sudah berdasarkan putusan Pengadilan Hubungan Industrial atau masih merupakan pemecatan sepihak oleh Manajemen XYZ?.

Sebelum tawar menawar selesai, Pengurus PUK SPSI XYZ kemudian mengubah tuntutan mereka yaitu menginginkan kehadiran Pimpinan FMC dari New Orleans Amerika Serikat untuk datang ke Timika guna bertemu langsung dengan para karyawan. Menurut penilaian Dinsosakertrans Mimika, tuntutan baru tersebut sudah di luar dari tuntutan yang tercantum dalam surat pemberitahuan mogok kerja PUK SPSI XYZ Nomor 010/HIM/PUK/SP-KEP-SPSI-XYZ/VI/2011 tanggal 24 Juni 2011. [TMA, Ant]. Tuntutan SPSI yang baru itu merupakan bentuk ketidakpercayaan karyawan pada Manajemen XYZ.

Namun demikian akhirnya pada tanggal 11 Juli 2011, terjadi perundingan dengan beberapa butir kesepakatan, dan manajemen XYZ berharap karyawan segera kembali bekerja seperti biasa. Kesepakatan ini tergantung pada komitmen masing-masing pihak dalam menjalani kesepakatan. Pelaksanaan pada salah satu butir kesepakatan yang ditandatangani Direktur XYZ dan Ketua PUK FSP-KEP SPSI XYZ saat itu, disebutkan bahwa selambat-lambatnya sepuluh hari kerja terhitung sejak kesepakatan dibuat maka XYZ dan PUK FSP-KEP SPSI segera melakukan perundingan Perjanjian Kerja Bersama ke-XVII tahun 2011-2013. Namun kemudian perundingan PKB tersebut hingga bulan Agustus belum dimulai karena menurut

Manajemen XYZ masih ada ketidakjelasan kepemimpinan yang sah dalam tubuh Pengurus Unit Kerja Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (PUK-SPSI).

Pemogokan serius yang dilakukan oleh ribuan karyawan XYZ pada hari Senin, 4 Juli 2011, dalam perjalanannya sempat mencapai kesepakatan sementara pada tanggal 11 Juli 2011, namun tidak sepenuhnya dijalankan, dan berujung pada pemogokan pada tanggal 15 September 2011. Hasil kesepakatan pada tanggal 11 Juli dapat dilihat pada Bab Lampiran – Lampiran 2.

Dikatakan oleh Schermerhorn, *et al* (198 5) bahwa lima faktor pemicu konflik, yaitu: (1) ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*); (2) persaingan untuk mendapatkan sumberdaya yang terbatas; (3) rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*); (4) konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan; dan (5) perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup: perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan. Dalam kasus XYZ, peristiwa yang menggambarkan adanya konflik antara karyawan XYZ dan manajemen XYZ sejak lama dapat dilihat pada berbagai website yang meliputi tentang pemogokan-pemogokan sebelum 2011, maupun kerusuhan-kerusuhan besar di wilayah kerja XYZ. Kerusuhan 2006 maupun pemogokan tahun 2009 dapat dilihat pada Daftar Lampiran-Lampiran 3.

Sedikit gambaran perbedaan pemogokan pada tahun 2009 dan 2011 terdapat pada table 1.4 berikut.

Tabel 1.4 Perbedaan pemogokan tahun 2009 dan tahun 2011

Perihal	Tahun 2009	Tahun 2011
Waktu terjadinya	Agustus 2009	Juli 2011 – Maret 2012
Lama terjadinya	2 minggu PKB disepakati	7 bulan
Pelaku pemogokan	Karyawan kontraktor XYZ + Tonngoi – 7 Suku Papua	Karyawan dalam wadah SPSI XYZ + 7 suku Papua
Tempat pemogokan terjadi	Kota Tembagapura dan Kuala Kencana-Timika	Kuala Kencana-Timika
Tuntutan	Kesetaraan upah antara pekerja Non XYZ dengan Pekerja XYZ	Kesetaraan upah kerja dengan anak perusahaan FMC
Hasil medasi	Tuntutan dipenuhi dan penandatanganan PKB 2009-2011	Kesepakatan dicapai pada bukan Februari 2012, penandatanganan PKB 2011-2013
Sirtuasi dan kondisi selama pemogokan	<ul style="list-style-type: none"> • Terjadi penembakan yang menewaskan warga asing karyawan XYZ • Tidak terlalu banyak konytroversial 	<ul style="list-style-type: none"> • Terjadi penembakan yang menewaskan pekerja Papua XYZ • Banyak masalah kontroversial karena memang pemogokan yang terjadi terlalu lama
Dampak	Pemogokan yang hanya 2 minggu tidak terlalu pengaruh terhadap produksi XYZ dibandingkan saat pemogokan 2011	Pemogokan yang terlalu lama menimbulkan kerugian hingga trilliunan rupiah setiap harinya terhadap pendapatan Negara, dan juga berdampak pada harga emas dunia

Dari table di atas dapat dikemukakan bahwa tuntutan masih sama yaitu ketidakadilan dalam upah kerja. Namun penanganan yang lebih cepat dan tepat dapat mencegah munculnya konflik kepentingan menjadi besar. Diakui oleh manajemen XYZ dan pemogok bahwa permasalahan utama adalah konflik yang terus ada sejak dahulu.

1.2.3 Rumusan Permasalahan

Dari hasil diagnosis masalah dengan menggunakan metode analisis isi dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa XYZ memiliki permasalahan utama yaitu konflik dalam manifestasi perselisihan industrial yang berkelanjutan dan menjadi sangat serius antara manajemen XYZ dan karyawan yang berujung pada pemogokan pada bulan Juli dan September 2011. Pemogokan ini dipicu oleh konflik yang disebabkan ketidakpercayaan pada manajemen XYZ dalam menangani aspirasi karyawan. Ketidakpercayaan ini timbul karena kekeliruan manajemen XYZ dalam menangani atau menanggapi keluhan-keluhan karyawan yang dikirim melalui surat permohonan berunding dari SPSI XYZ kepada Manajemen XYZ.

Karyawan XYZ menuntut peningkatan kesejahteraan yang dianggap oleh para karyawan menjadi hak mereka walaupun sebenarnya dalam konteks kasus hubungan industrial hal itu merupakan konflik kepentingan dimana tuntutan di atas dari norma kerja yang ada, sehingga tuntutan ini bersifat kepentingan. Penyelesaian perselisihan yang berkaitan dengan perselisihan kepentingan tidak mudah dilakukan, karena perselisihan kepentingan tidak memiliki acuan yang jelas sebagai dasar penyelesaian. Berbagai upaya strategis perlu dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mencegah atau meminimalkan timbulnya perselisihan. Upaya ini akan sangat bermanfaat untuk memelihara hubungan baik antara pekerja dan pimpinan perusahaan. (Sutanto, 2010)

Ditinjau dari Conflict-Intensity Continuum dari Robbins (2009) seperti gambar 1.2, maka dapat dikatakan perselisihan antar karyawan XYZ dan Manajemen XYZ sudah sampai pada tahap *aggressive physical attacks*, sehingga sebelum sampai pada tahap *overt efforts to destroy the other party*, perselisihan ini harus menjadi perhatian khusus dari semua pihak termasuk pemerintah pusat dan daerah karena aksi mogok ini telah menimbulkan pengaruh negatif terhadap Indonesia.



Gambar 1.2 Conflict-Intensity Continuum

Sumber : S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1074), pp. 93-97; and F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties," in G.B.J. Bomers and R. Peterson (eds), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston; Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-40.

Cara penyelesaian seperti apakah yang dapat mengurangi konflik yang terus terpelihara karena tidak sungguh-sungguh digali penyebabnya untuk kemudian diselesaikan secara strategis?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) mengetahui cara yang tepat untuk menghentikan pemogokan yang berlangsung berbulan-bulan ; (2) menghasilkan rekomendasi prioritas intervensi yang sesuai dengan keadaan organisasi XYZ berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis, bagi kepentingan ilmu pengetahuan psikologi maupun kepentingan praktis.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah: (1) memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penyelesaian perselisihan atau konflik hubungan industrial; (2) memberikan penjelasan tentang pentingnya membangun dan memelihara hubungan industrial yang baik dan benar antara karyawan dan manajemen dalam suatu perusahaan kelancaran pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk dijadikan acuan dalam menangani suatu pemogokan akibat konflik hubungan industrial yang kurang baik, dan rekomendasinya dalam menjalankan intervensi dapat membantu mencegah terjadinya konflik hubungan industrial yang membawa dampak negatif pada banyak hal.

1.5 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mengatasi konflik dengan tujuan akhir menghentikan pemogokan, perlu dilakukan penelitian :

1. (Secara teoritis) Hal-hal yang bisa dilakukan untuk mengatasi konflik. Untuk itu akan dilakukan pengkajian literatur.
2. Mengevaluasi cara yang paling tepat (diantara beberapa cara yang tersedia) atau paling mungkin diterapkan. Perlu penelaahan positif dan negatif dari tiap alternatif solusi dan menganalisis kondisi perusahaan yang relevan dengan menguraikan positif dan negatif dari kondisi yang ada.

Dengan demikian bab-bab selanjutnya adalah :

- Bab 2 : Kajian Literatur
- Bab 3 : Metoda Penelitian untuk menganalisis kondisi perusahaan
- Bab 4 : Analisa Data yang dikaitkan dengan alternatif yang ada
- Bab 5 : Alternatif Intervensi dan Hasil Intervensi
- Bab 6 : Kesimpulan

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL DAN

ALTERNATIF SOLUSI

Dalam bab I telah dijelaskan bahwa akar permasalahan yang dihadapi XYZ adalah konflik berkepanjangan antara pihak manajemen dan serikat buruh. Untuk mencari jalan keluar, perlu dikaji berbagai alternatif yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan ini. Bab ini akan memaparkan kajian literatur mengenai konflik dan kemungkinan-kemungkinan mengatasi.

2.1 PENGERTIAN KONFLIK

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Kast dan Rosenzweigh, 1974). Sub-subsistem yang saling tergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknis (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*).

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksanaannya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar - belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.

Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, *et al.* (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

2.1.1 Definisi Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Banyak definisi tentang konflik yang diberikan oleh ahli manajemen. Hal ini tergantung pada sudut tinjauan yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik dalam organisasi. Namun, di antara maknanya yang berbeda itu nampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Definisi di bawah ini menunjukkan perbedaan-perbedaan dimaksud.

Konflik adalah pertentangan antara dua pihak atau lebih, yang dapat terjadi antar individu, antar kelompok kecil, bahkan antar bangsa dan negara (**Sarlito W. Sarwono, 1999**).

Schermerhorn, Jr, Hunt dan Osborn, 1985, dan **Tosi, Rizzo Sn Stephen, 1986**, mengatakan konflik dapat berupa perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu

sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Is a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about.

(Robbins, 2005:519).

... disagreement between individuals or groups within the organization stemming from the need to share scarce resources or engage in interdependent work activities, or from differences in status, goals, or cultures (Stoner dan Freeman, 1989:391).²

All kinds of opposition or antagonistic interaction. It based on scarcity of power, resources or social position, and differing value systems (Kreitner dan Kinicki, 1995:283).

Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi, menurut Robbin (1996), ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

2. 1.2 Pandangan Tentang Konflik

Terdapat perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan, karena jika dibiarkan maka akan merugikan organisasi. Berlawanan dengan ini,

pendapat lain menyatakan bahwa jika konflik dikelola sedemikian rupa maka konflik tersebut akan membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. Stoner dan Freeman menyebut konflik tersebut sebagai konflik organisasional (*organizational conflict*).

Pertentangan pendapat ini oleh Robbins (1996:431) disebut sebagai *the Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, namun di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisir konflik. Dalam uraian di bawah ini disajikan beberapa pandangan tentang konflik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1996:429).

Konflik Menurut Robbins

1. **Pandangan Tradisional (*The Traditional View*)**. Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. **Pandangan Hubungan Manusia (*The Human Relations View*)**. Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

3. **Pandangan Interaksionis (*The Interactionist View*)**. Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

Konflik Menurut Stoner dan Freeman

Stoner dan Freeman(1989:392) membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (Old view) dan pandangan modern (Current View):

1. **Pandangan tradisional**. Pandangan tradisional menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.
2. **Pandangan modern**. Konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai – nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

Konflik Menurut Myers

Selain pandangan menurut Robbin dan Stoner dan Freeman, konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu: tradisional dan kontemporer (Myers, 1993:234)

1. Dalam **pandangan tradisional**, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari, sebagai akibat komunikasi yang buruk, ketidakterbukaan, dan respon yang salah terhadap kebutuhan karyawan. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.
2. **Pandangan kontemporer** mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada

komunikasi yang buruk. Menurut Myers, jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik (1982: 234). Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan (Stewart & Logan, 1993:341). Konflik tidak selalu diidentifikasi sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasi sebagai ‘perang dingin’ antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata – kata yang mengandung amarah.

Perbedaan pandangan tradisional dan modern tersebut disajikan dalam Tabel 2.1. Dalam tabel tersebut, kedua cara pandang: tradisional dan modern, dibedakan dalam lima aspek, yaitu: cara pandang terhadap konflik, faktor penyebab timbulnya konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja, fungsi manajemen, dan bagaimana perlakuan terhadap konflik untuk mencapai kinerja optimal.

Tabel 2.1 Pandangan Tradisional dan Modern tentang Konflik

PANDANGAN TRADISIONAL	PANDANGAN MODERN
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi	Konflik disebabkan oleh banyak faktor: struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai, dsb.
Konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal	Konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan
Manajemen bertugas mengeliminir konflik	Manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik, sehingga tercapai kinerja yang optimal
Untuk mencapai kinerja yang optimal maka konflik harus dihilangkan	Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Konflik adalah pergesekan atau friksi yang terekspresikan di antara dua pihak atau lebih, di mana masing-masing mempersepsi adanya interferensi dari pihak lain, yang dianggap menghalangi jalan untuk mencapai sasaran. Konflik hanya terjadi bila semua pihak yang terlibat, mencium adanya ketidaksepakatan.

Para pakar ilmu perilaku organisasi, memang banyak yang memberikan definisi tentang konflik. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, Robbins, salah seorang dari mereka merumuskan konflik sebagai : "sebuah proses di mana sebuah upaya sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi usaha yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (blocking) yang menjadikan orang

lain tersebut merasa frustrasi dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya". Dengan demikian yang dimaksud dengan Konflik adalah proses pertikaian yang terjadi sedangkan peristiwa yang berupa gejolak dan sejenisnya adalah salah satu manifestasinya.

Dua orang pakar penulis dari Amerika Serikat yaitu, Cathy A Constantino, dan Chistina Sickles Merchant mengatakan dengan kata-kata yang lebih sederhana, bahwa konflik pada dasarnya adalah: "sebuah proses mengekspresikan ketidakpuasan, ketidaksetujuan, atau harapan-harapan yang tidak terealisasi". Kedua penulis tersebut sepakat dengan Robbins bahwa konflik pada dasarnya adalah sebuah proses. Konflik dapat diartikan sebagai ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka.

Lebih jauh Robbins menulis bahwa sebuah konflik harus dianggap sebagai "ada" oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan demikian apakah konflik itu ada atau tidak ada, adalah masalah "persepsi" dan bila tidak ada seorangpun yang menyadari bahwa ada konflik, maka dapat dianggap bahwa konflik tersebut memang tidak ada.

Tentu saja ada konflik yang hanya dibayangkan ada sebagai sebuah persepsi ternyata tidak riil. Sebaliknya dapat terjadi bahwa ada situasi-situasi yang sebenarnya dapat dianggap sebagai "bernuansa konflik" ternyata tidak dianggap sebagai konflik karena anggota-anggota kelompok tidak menganggapnya sebagai konflik. Selanjutnya, setiap kita membahas konflik dalam organisasi, konflik selalu diasosiasikan dengan antara lain, "oposisi" (lawan), "kelangkaan", dan "blokade".

Diasumsikan pula bahwa ada dua pihak atau lebih yang tujuan atau kepentingannya tidak saling menunjang. Kita semua mengetahui pula bahwa sumberdaya dana, kekuasaan, dan lain-lain, dalam kehidupan dan dalam organisasi tersedianya terbatas. Setiap orang, setiap kelompok atau setiap unit dalam organisasi akan berusaha memperoleh sumberdaya tersebut secukupnya dan kelangkaan tersebut akan mendorong perilaku yang bersifat menghalangi oleh setiap pihak yang punya kepentingan yang sama. Pihak-pihak tersebut kemudian bertindak sebagai oposisi terhadap satu sama lain. Bila ini terjadi, maka status dari situasi dapat disebut berada dalam kondisi "konflik".

2.1.3 Manifestasi Konflik

Konflik yang terjadi dalam masyarakat atau dalam sebuah organisasi dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk atau cara. Dalam manifestasinya, secara langsung maupun tidak langsung dapat dijadikan sebagai alat ukur ada tidaknya konflik di suatu organisasi, tentu saja akan memungkinkan dapat dilakukannya langkah preventif sebelumnya. Manifestasi konflik ini dapat berupa :

1. **Perselisihan** (*Dispute*), Bagi kebanyakan orang awam, kata konflik biasanya diasosiasikan dengan "dispute" yaitu "perselisihan" tetapi, dalam konteks ilmu perilaku organisasi, "perselisihan" sebenarnya sudah merupakan salah satu dari banyak bentuk produk dari konflik. Dispute atau perselisihan adalah salah satu produk konflik yang paling mudah terlihat dan dapat berbentuk protes (*grievances*), tindakan indisipliner, keluhan (*complaints*), unjuk rasa ramai-ramai, tindakan pemaksaan (*pemblokiran*, *penyanderaan* dan sebagainya), tuntutan ataupun masih bersifat ancaman atau pemogokan baik antara pihak internal organisasi ataupun dengan pihak luar adalah tanda-tanda konflik yang tidak terselesaikan.

2. **Kompetisi** (persaingan) yang tidak sehat, Persaingan sebenarnya tidak sama dengan konflik. Persaingan seperti misalnya dalam pertandingan atletik mengikuti aturan main yang jelas dan ketat. Semua pihak yang bersaing berusaha memperoleh apa yang diinginkan tanpa di jejal oleh pihak lain. Adanya persaingan yang sangat keras dengan wasit yang tegas dan adil, yang dapat menjurus kepada perilaku dan tindakan yang bersifat menjegal yang lain.

3. **Sabotase**, adalah salah satu bentuk produk konflik yang tidak dapat diduga sebelumnya. Sabotase seringkali digunakan dalam permainan politik dalam internal organisasi atau dengan pihak eksternal yang dapat menjebak pihak lain. Misalnya saja satu pihak mengatakan tidak apa-apa, tidak mengeluh, tetapi tiba-tiba mengajukan tuntutan ganti rugi miliaran rupiah melalui pengadilan.

4. **Inefisiensi** atau produktivitas yang rendah, Apa yang terjadi adalah salah satu pihak (biasanya pihak pekerja) dengan sengaja melakukan tindakan-tindakan yang berakibat menurunkan produktivitas dengan cara memperlambat kerja (*slowdown*), mengurangi output, melambatkan pengiriman dan lain-lain. Ini adalah salah satu dari bentuk konflik yang tersembunyi (*hidden conflict*) di mana salah satu pihak menunjukkan sikapnya secara tidak terbuka.

5. **Penurunan moril** (*low morale*), Penurunan moril dicerminkan dalam menurunnya gairah kerja, meningkatnya tingkat kemangkiran, sakit, penurunan moril adalah juga merupakan salah satu dari produk konflik tersembunyi dalam situasi ini salah satu pihak, biasanya pekerja, merasa takut untuk secara terang-terangan memprotes pihak lain sehingga melakukan tindakan-tindakan tersembunyi pula.

6. **Menahan atau menyembunyikan informasi**, dalam banyak organisasi informasi adalah salah satu sumberdaya yang sangat penting dan identik dengan kekuasaan (*power*). Dengan demikian maka penahanan atau penyembunyian informasi adalah identik dengan kemampuan mengendalikan kekuasaan tersebut. Tindakan-tindakan seperti ini menunjukkan adanya konflik tersembunyi dan ketidakpercayaan (*distrust*).

2.1.4 Jenis-jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

a. Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional.

Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsi.

b. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- 1) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- 2) Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- 3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma - norma kelompok tempat ia bekerja.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing - masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- 5) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
- 6) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi

yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

c. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, *et al.* (1982), yang membagi konflik atas: *substantive conflict*, *emotional conflict*, *constructive conflict*, dan *destructive conflict*. *Substantive conflicts* merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan. *Emotional conflicts* terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya,

tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi (personality clashes).

Sementara sesuai perundang-undangan di Indonesia tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial No 2 tahun 2004, secara garis besar, konflik disamakan pengertiannya dengan perselisihan. Dan perselisihan hubungan industrial dapat dibedakan menjadi 2 jenis yaitu :

1. **Perselisihan hak**
2. **Perselisihan kepentingan**

Menurut Undang-undang No.2 tahun 2004 tentang PPHI jenis perselisihan hubungan industrial ditambah 2 yaitu :

3. **Perselisihan pemutusan hubungan kerja**
4. **Perselisihan antara serikat pekerja/buruh dalam satu perusahaan.**

Perselisihan hak pada dasarnya adalah perselisihan yang timbul karena hak yang telah nyata-nyata diatur tetapi tidak diberikan oleh pihak lainnya, sehingga pihak yang merasa tidak memperoleh haknya merasa dirugikan. Perselisihan ini sebagai akibat dari tidak dilaksanakannya peraturan undang-undang, tidak ditepatinya perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau kesepakatan kerja bersama. Di dalam perselisihan hak, pihak yang merasa haknya tidak diperoleh bukan hanya para pekerja, misalnya hak atas upah lembur, hak atas cuti, hak atas program jaminan social. Pengusaha juga dapat merasa haknya tidak dipenuhi oleh pekerja/buruh, misalnya pekerja seharusnya bekerja selama 7 jam sehari dan 40 jam seminggu sesuai ketentuan yang berlaku, tetapi pekerja tidak melaksanakan jam kerja tersebut tanpa alasan yang dapat diterima.

Jenis yang kedua adalah perselisihan kepentingan. Perselisihan ini disebabkan oleh tuntutan diluar yang telah diatur oleh undang-undang, perjanjian kerja, kesepakatan kerja bersama atau peraturan perusahaan. Dapat juga terjadi jenis perselisihan ini disebabkan oleh perbedaan penafsiran terhadap ketentuan yang berlaku, misalnya berbagai jenis tunjangan untuk menghitung berbagai keperluan, cuti haid dan lain sebagainya. Perselisihan kepentingan ini penyelesaiannya lebih rumit, karena tidak ada standar baku yang dapat dijadikan sebagai acuan. Oleh karena itu, apabila kedua belah pihak tidak dapat mencapai penyelesaian, maka diperlukan bantuan mediator, ialah pegawai instansi ketenagakerjaan atau konsiliator, ialah pihak lain yang memenuhi syarat, kalau memang disepakai kedua belah pihak. Perselisihan pemutusan hubungan kerja ialah perselisihan yang timbul akibat tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh satu pihak. Perselisihan antar serikat pekerja/buruh ialah perselisihan antara serikat pekerja/serikat burh dengan serikat pekerja/serikat buruh lain dalam satu perusahaan, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak dan kewajiban keserikatpekerjaan.

2.2 FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

Menurut Sarwono (2001), penyebab munculnya konflik dalam kelompok dilatarbelakangi oleh:

1. **Dilema sosial:** Adanya sikap yang tidak mau dirugikan dan keinginan untuk mempertahankan diri, dimana setiap individu mempunyai latar belakang sendiri – sendiri (suku, ras, agama, golongan, jenis kelamin), individu yang tergabung dalam suatu kelompok seringkali ‘ditebengi’ oleh kepentingan – kepentingan tertentu dan senantiasa mengupayakan tercapainya tujuan dari kepentingan tersebut.
2. **Kompetisi :** Menurut *realistic group conflict*, kompetisi menyebabkan adanya permusuhan yang kemudian bermuara pada adanya saling berprasangka satu dengan yang lain, serta saling memberikan evaluasi yang negatif.
3. **Ketidakadilan:** Adanya ketidakseimbangan antara input dengan output.
4. **Kesalahan persepsi:** Kesalahan persepsi seringkali muncul karena cara pandang yang subyektif (tidak obyektif), jadi tidak mudah untuk mengetahui mana yang benar. Ibarat sebuah bola, inti bola adalah kebenaran itu sendiri, sedangkan lapisan yang menyelimuti inti adalah persepsi –persepsi yang ditimbulkan oleh subyek. Jadi, dalam hal ini kebenaran akan selalu tertutup dengan adanya ‘persepsi – persepsi yang belum tentu benar’. (*mirror image perception*)

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakangnya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah - pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

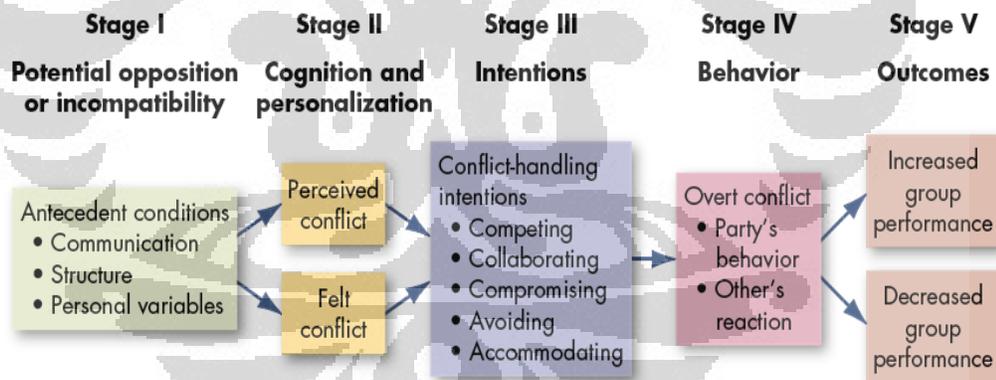
Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Variabel Pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat

mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Robbins (2009), menggambarkan tahap-tahap lahirnya konflik atau proses konflik, sebagaimana yang diterangkan di atas, melalui gambar sebagaimana yang disajikan di bawah ini (gambar 2.1).

Proses timbulnya konflik, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins, mirip dengan tahap-tahap konflik yang dikatakan oleh Schermerhorn, *et al.* (1982:461. Dan perbedaannya, Robbins yang hanya menyebut tiga factor dalam *antecedent conditions*, Schermerhorn, *et al.* (1986) merinci *antecedent conditions* menjadi lima faktor, yaitu: (1) ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*); (2) persaingan untuk mendapatkan sumberdaya yang terbatas; (3) rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*); (4) konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan; dan (5) perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup: perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan.



Gambar 2.1 Proses lahirnya konflik

SOURCE: Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, "Organizational Behavior" 13rd ed, p.521 Copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey (Pearson Prentice Hall, 2009)

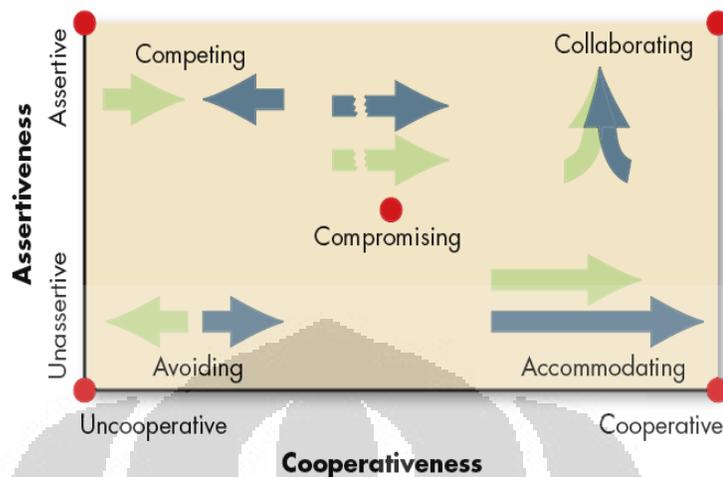
Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (1995:284-285) merinci lagi *antecedent conditions* itu menjadi 12 faktor yaitu ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai, batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang-tindih, persaingan untuk memperoleh sumberdaya yang terbatas, pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*), kesalingtergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain), kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan), peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal, batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*), pengambilan keputusan secara kolektif (semakin banyak orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, semakin potensial untuk konflik), pengambilan keputusan melalui konsensus, harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi, akan lebih mudah untuk konflik), tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995), manajer atau pimpinan organisasi harus proaktif untuk mengidentifikasi keberadaan kondisi - kondisi tersebut dalam organisasinya, dan jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, maka ia harus segera mengambil tindakan, sebelum kondisi itu menjadi konflik terbuka atau konflik yang nyata (*manifest conflict*). Dengan cara seperti ini, diharapkan konflik tidak meluas ke seluruh organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itulah maka manajer harus memiliki kemampuan untuk mengelola konflik, sehingga konflik tidak menjadi faktor yang mengancam keberlangsungan hidup organisasi, tetapi menjadi faktor yang fungsional untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.3 MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI

Para manajer menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menangani konflik. Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Sebagaimana saat ini, dalam rangka otonomi daerah, banyak sekali perubahan institusional yang terjadi, yang tidak saja berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Menurut Gibson, *et al.* (1997), kegagalan dalam menangani konflik dapat mengarah pada akibat yang mencelakakan. Konflik dapat menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah di antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, dan bahkan pengunduran diri.

Robbins, 2009 , dengan menggunakan 2 dimensi yaitu cooperativeness (tingkat keinginan satu pihak memuaskan kepentingan pihak lain) dan assertiveness (tingkat keinginan satu pihak memuaskan kepentingannya sendiri), Robbins menggunakan gambar 2.2 (K, Thomson) menjabarkan 5 cara penanganan konflik sebagai berikut :



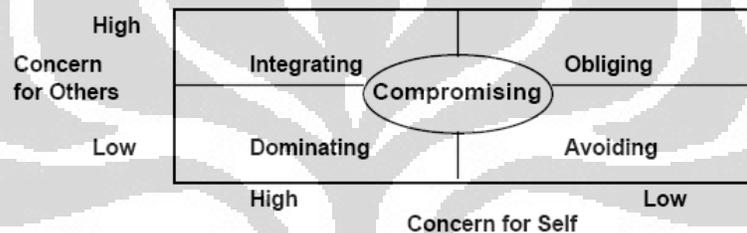
Gambar 2.2 Proses Penanganan Konflik dan negosiasi

Source : K. Thomas, "Conflict and Negotiation processes in Organizations," in M.C. Dunnette and LM. Hough (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p.668.

1. **Kompetisi** : Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenakan dengan istilah win-lose orientation.
2. **Akomodasi** : Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.
3. **Kompromi / Sharing** : Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan.
4. **Kolaborasi** : Bentuk usaha penyelesaian konflik yang memuaskan kedua belah pihak. Usaha ini adalah pendekatan pemecahan problem (problem-solving approach) yang memerlukan integrasi dari kedua pihak.

5. **Penghindaran** : Menyangkut ketidakpedulian dari kedua kelompok. Keadaan ini menggambarkan penarikan kepentingan atau mengacuhkan kepentingan kelompok lain.

Sementara hampir sejalan dengan Robbins dengan sedikit sekali perbedaan istilah yang digunakan adalah **Lima Gaya Penanganan Konflik (*Five Conflict-Handling Styles*)** dalam menangani konflik disfungsi dari MA Rahim and N R Magner, 1995, dalam Kreitner & Kinicki, 2008, seperti pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 *Five Conflict-Handling Style*

SOURCE: M A Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations," Human Relations, January 1985, p.84. Reprinted by permission of Sage Publications Ltd. Copyright (© The Tavistock Institute, 1985)

Model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsi dalam organisasi. Dalam model ini digambarkan lima gaya penanganan konflik yang berbeda seperti tampak pada gambar 4. Pada sumbu vertikal menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*), dan pada sumbu horizontal menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*). Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan masalah yang berbeda, yaitu: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.

1. ***Integrating (Problem Solving)***. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.
2. ***Obliging (Smoothing)***. Sesuai dengan posisinya dalam gambar di atas, seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.
3. ***Dominating (Forcing)***. Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang

diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

4. **Avoiding**. Taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah - masalah yang sulit atau “buruk”. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*). Sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.
5. **Compromising**. Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Apabila terjadi konflik yang membutuhkan penyelesaian dengan berakhir pada kata sepakat, maka dibutuhkan adanya negosiasi. Robbins (2005), **negosiasi** adalah suatu proses dimana dua pihak atau lebih saling tukar menukar barang atau jasa dan berupaya untuk menyepakati angka pertukaran bagi mereka . Kata *negotiation* dan *bargaining* sering digunakan bergantian, dan Robbins membagi 2 pendekatan dalam negosiasi yaitu *distributive bargaining* dan *integrative bargaining*. Perbedaan 2 pendekatan ini dapat dilihat pada Tabel 2.2 :

Bargaining Characteristic	Distributive Characteristic	Integrative Characteristic
Available resources	Fixed amount of resources to be divided	Variable amount of resources to be divided
Primary motivations	I win, you lose	I win, you win
Goal	Get much of the pie as possible	Expand the pie so that both parties are satisfied
Focus	Positions ("I cant go beyond this point on this issue.")	Interest ("Can you explain why this issue is so important to you?")
Primary interests	Opposed to each other	Convergent or congruent with each other
Information sharing	Low	High
Focus of relationships	Short term	Long term

Tabel 2.2 Bargaining Characteristic : Distributive Characteristic vs Integrative Characteristic

Source : Based on R.J. Lewicki and J. A. Littere, Negotiation (Homewood,IL:Irwin, 1985),p.280

Dalam buku *Teach Yourself Negotiating*, karangan Phil Baguley, dijelaskan tentang definisi NEGOSIASI yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Sedangkan negosiasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu:

1. senantiasa melibatkan orang – baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok
2. memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi
3. menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu – baik berupa tawar menawar (bargain) atau tukar menukar (barter)

4. Hampir selalu berbentuk tatap-muka – yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah
5. Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi
6. Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.

2.3.1 Mekanisme Penyelesaian Perselisihan

Dengan pengesahan Undang-Undang No.2 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, maka apabila terjadi perselisihan hubungan industrial pada saat ini tidak lagi menggunakan acuan Undang-Undang No. 22 tahun 1957 tentang “Penyelesaian Perselisihan Perburuhan”. Sesuai undang-undang yang baru ini yang dimaksud dengan perselisihan hubungan industrial ialah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/buruh disatu perusahaan karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja.

Pihak-pihak yang berselisih yang dapat diselesaikan dengan menggunakan UU No.22 tahun 1957 adalah serikat pekerja/buruh dan manajemen/majikan. Undang-Undang ini tidak menampung apabila perselisihan kerja pada pekerja/buruh perorangan. Dalam perkembangannya terjadi perubahan peristilahan. Dalam UU No.22 tahun 1957 dipakai istilah “perselisihan perburuhan”. Sejak tahun 1984, istilah perselisihan perburuhan berubah menjadi “perselisihan industrial” atau “perselisihan hubungan industrial”, sejalan dengan istilah “hubungan perburuhan” diganti menjadi “hubungan industrial”.

Dalam hal tidak tercapai kesepakatan, maka salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan ini kepada instansi ketenagakerjaan setempat. Instansi ini menawarkan penyelesaian melalui konsiliasi atau arbitrase. Apabila pihak yang berselisih tidak memilih salah satu cara yang ditawarkan tersebut, maka penyelesaiannya diserahkan kepada mediator.

Proses penyelesaian melalui konsiliasi maupun mediasi, peranan konsiliator maupun mediator sifatnya hanya membantu menyelesaikan masalah. Putusan penyelesaian tetap oleh pihak-pihak yang berselisih.

Apabila terjadi kesepakatan maka dibuat Perjanjian Bersama dan apabila diperlukan pembuatan perjanjian ini dibantu oleh konsiliator atau mediator. Perjanjian ini harus didaftarkan pada Pengadilan Hubungan Industrial.

Dalam hal penyelesaian melalui konsiliasi atau mediasi tidak mencapai kesepakatan, maka salah satu pihak dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Penyelesaian melalui konsiliasi dilakukan untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan, pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/buruh. Sedangkan penyelesaian melalui arbitrase dilakukan untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan atau perselisihan antar serikat pekerja/buruh.

Penyelesaian melalui Mediasi atau Konsiliasi

Pada dasarnya apabila terjadi perselisihan hubungan industrial, pihak-pihak yang berselisih didorong untuk menyelesaikannya melalui perundingan tanpa campur tangan pihak luar (**Bipartit**). Bila perundingan ini berhasil, maka ditanda tangani kesepakatan dalam bentuk persetujuan bersama (PB), yang berarti perselisihan dapat diselesaikan oleh kedua belah pihak yang berselisih.

Dalam hal tidak terdapat kesepakatan, maka salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan ini kepada instansi ketenagakerjaan setempat. Instansi ini menawarkan penyelesaian melalui konsiliasi atau arbitrase. Apabila pihak yang berselisih tidak memilih salah satu cara yang ditawarkan tersebut, maka penyelesaiannya diserahkan kepada **mediator (Tripartit)**.

Proses penyelesaian melalui konsiliasi maupun mediasi, peranan konsiliator maupun mediator sifat hanya membantu menyelesaikan masalah. Putusan penyelesaian tetap oleh piha-pihak yan berselisih. Apabila terjadi kesepakatan maka dibuat perjanjian bersama dan apabila diperlukan pembuatan perjanjian ini dibantu oleh konsiliator atau mediator. Perjanjian bersama ini harus didaftarkan pada Pengadilan Hubungan Industrial.

Penyelesaian melalui konsiliasi dilakukan untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, perselisihan antar serikat pekerja/buruh dalam satu perusahaan. Sedangkan penyelesaian melalui arbitrase dilakukan untuk menyelesaikan perselisihan kepentingan atau perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh.

Penyelesaian melalui arbitrase

Apabila kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikan perselisihan melalui arbitrase, maka para pihak dapat menyelesaikan arbitrer tunggal atau arbitrer jamak. Apabila arbitrer jamak yang dipilih maka jumlahnya harus gasal (misalnya 3 orang arbitrer). Dalam pemilihan arbiter ini, maka para pihak memilih masing-masing satu orang arbitrer yang ditetapkan oleh Menteri, dan arbitrer ketiga ditunjuk oleh 2 orang arbitrer yang telah dipilih oleh pihak dari daftar arbitrer yang ditetapkan oleh Menteri. Dalam hal kedua belah pihak yang berselisih tidak sepakat menunjuk arbitrer maka Kedua Pengadilan mengangkat arbitrer dari daftar yang ditetapkan oleh Menteri.

Keputusan sidang arbitrase adalah final dan mengikat. Apabila para pihak yang berselisih menganggap bahwa arbitrer melakukan tugasnya tidak secara bebas atau memihak, dapat mengajukan tuntutan ingkar kepada pengadilan negeri, yang kemudian akan mengambil keputusan yang tidak dapat diajukan perlawanan. Keputusan arbitrase dapat dimintakan pembatalan kepada Mahkamah Agung.

Penyelesaian perselisihan melalui arbiter harus didahului dengan upaya mendamaikan kedua belah pihak yang berselisih. Apabila berhasil maka dibuat Akta Perdamaian yang didaftarkan pada Pengadilan Hubungan Industrial. Apabila gagal, maka sidang arbitrase dilanjutkan.

Pengadilan Hubungan Industrial

Pengadilan Hubungan Industrial merupakan pengadilan khusus pada lingkungan peradilan umum. Susunan pengadilan ini adalah :a.Hakim; b.Hakim Ad-Hoc; c.Panitera Muda; d.Panitera Pengganti;

Sedangkan susunan di Mahkamah Agung adalah : a.Hakim Agung; b.Hakim Ad-Hoc pada Mahkamah Agung; c.Panitera

Hakim Ad-Hoc diangkat dengan Keputusan Presiden atas usul Ketua Mahkamah Agung. Calon Hakim Ad-Hoc terlebih dahulu diusulkan oleh Menteri yang membidangi ketenagakerjaan atas usul serikat pekerja/serikat buruh atau organisasi pengusaha. Pemeberhentian Hakim Ad-Hoc oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Agung.

Fungsi Pengadilan Hubungan Industrial adalah memutuskan : a.diangkat pertama mengenai perselisihan hak; b.ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan kepentingan; c.ditingkat pertama mengenai perselisihan pemutusan hubungan kerja; d.ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

Apabila putusan Pengadilan Hubungan Industrial dimintakan kasasi, maka Majelis Hakim terdiri dari seorang Hakim Agung dan dua orang Hakim Ad-Hoc yang ditetapkan oleh Ketua Mahkamah Agung.

Sedangkan menurut Robbins (2009), dalam banyak kasus kedua belah pihak yang berselisih tidak dapat mencapai kesepakatan hanya dengan melakukan negosiasi antara kedua belah pihak tersebut. Sehingga dibutuhkan pihak ketiga untuk membantu mencapai kata sepakat, yang mana peran pihak ketiga terbagi dalam 4 peran yaitu mediator, arbitrator, conciliator, dan consultant. *Mediator* adalah pihak ketiga yang netral yang memfasilitasi negosiasi untuk menemukan solusi melalui reasoning dan persuasion, memberikan alternatif solusi, dan sebagainya. Biasanya peran mediator ini dibutuhkan atau sangat efektif dijalankan pada negosiasi antara pekerja dan manajemen. Keputusan tetap dari pihak yang berselisih. Sedangkan *arbitrator*, pihak ketiga yang menentukan keputusan dari hasil pertimbangan input kedua belah pihak yang berselisih. *Conciliator* merupakan pihak ketiga yang terpercaya yang melakukan komunikasi informal dan merupakan penghubung antara pihak negosiator dengan pihak lawan. Kemudian *Consultant* merupakan pihak ketiga yang terlatih dan dibekali ilmu manajemen konflik untuk memfasilitasi pemecahan masalah melalui komunikasi dan analisa.

2.4 KASUS KONFLIK XYZ DAN KARYAWAN SPSI XYZ

Perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari konflik yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari

di berbagai media. Disitu tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karir, atautkah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

Untuk kasus pemogokan XYZ, konflik yang terjadi adalah konflik antara Manajemen XYZ dan karyawan SPSI. Dan konflik yang terjadi dapat ditinjau dari beberapa hal seperti :

1. Dari pandangan para pakar tentang konflik, merupakan **transisi dari pandangan tradisional ke modern**, dengan melihat beberapa hal pada tabel 2.2 sebagai berikut :

Tabel 2.3. Transisi XYZ dari Pandangan Tradisional dan Pandangan Modern

Hal	Pandangan Tradisional	Pandangan Modern
Eksistensi konflik	Dianggap merugikan sekali dari segala sisi sehingga harus dihindari	Di satu sisi banyak pihak luar menganggap konflik yang terjadi memang tidak mungkin dihindari
Manajemen	Karyawan menilai terjadinya konflik sebagai kesalahan manajemen dalam merancang dan memahami aspirasi karyawan	Manajemen XYZ menganggap adanya persepsi yang salah dan adanya pergeseran nilai-nilai
Penanganan konflik	Konflik harus dieliminir agar kerja menjadi optimal	

2. Dari sisi **manifestasi konflik**, semakin jelas adanya perselisihan (*dispute*) antara karyawan dan manajemen, lalu memburuk menjadi manifestasi lain yaitu sabotase, inefisiensi, penurunan moral, dan menahan/menyembunyikan informasi karena ketidakpercayaan (*distrust*).

3. Sepintas merupakan **konflik disfungsional**, namun fungsi konflik ini seperti pendapat Robbins bahwa dapat menjadi sangat tidak jelas, karena akan tergantung dari masing-masing pihak yang terlibat.
4. Dari sisi pihak yang terlibat jenis konflik ini merupakan **konflik antar kelompok** yaitu kelompok karyawan SPSI dan manajemen XYZ. Dan dari struktur organisasi merupakan konflik horizontal karena sama posisi dalam organisasi dan konflik peran dimana pengurus SPSI XYZ berperan sebagai karyawan yang harus bekerja untuk perusahaan maupun sebagai pengurus SPSI yang harus berjuang untuk kepentingan karyawan.
5. Ditinjau dari **sebab terjadinya konflik**, dalam memelihara hubungan industrial, dengan mengacu pada yang dikatakan **Robbins (2009)** mengenai 3 penyebab terjadinya konflik, untuk kasus XYZ, komunikasi yang baik menjadi hal yang sangat penting, sementara pada kasus mogok kerja kali ini, belum sampai pada komunikasi verbal, masih komunikasi tahap non verbal yaitu surat permohonan berunding dari SPSI XYZ kepada Manajemen XYZ, sudah menciptakan berbagai hal yang memicu kekecewaan dan amarah kedua belah pihak. Dan penyebab konflik yang berawal dari komunikasi ini, meningkat menjadi struktural dimana karyawan menganggap manajemen XYZ sangat arogan dan semena-mena, yang kemudian berlanjut dengan munculnya penolakan untuk berunding dengan pihak manajemen XYZ secara pribadi, karena dianggap tidak mempunyai kompetensi sebagaimana seharusnya seseorang pemimpin. Dan konflik yang terjadi telah menimbulkan gejolak emosi pada karyawan terhadap manajemen XYZ.
6. Sementara jika ditinjau dari apa yang dikatakan **Sarwono (2001)** mengenai **penyebab terjadinya konflik**, kasus pemogokan yang terjadi pada tahun 2009 diawali dari dilema sosial, dimana adanya sikap tidak mau dirugikan dan keinginan mempertahankan diri dari karyawan, yang kemudian berkembang menjadi masalah ketidakadilan dalam standar upah kerja, dan lebih jauh lagi pada

masalah kompetisi antara SPSI XYZ dan Manajemen XYZ dalam mendapatkan simpati masyarakat luar. Masalah ketidakadilan dan kompetisi inilah yang kemudian menjadi pemicu terjadinya perselisihan dan pemogokan pada 2011.

7. Tuntutan yang sama pada pemogokan 2009 dan 2011 yaitu kenaikan upah dan tunjangan-tunjangan lain, merupakan tuntutan kepentingan karena XYZ sudah memenuhi perundangan-undangan negara mengenai standar upah kerja. Dengan demikian perselisihan yang terjadi antara karyawan dalam wadah SPSI XYZ dan manajemen XYZ merupakan **perselisihan kepentingan**.
8. Dengan demikian sesuai **proses konflik** yang dikatakan **Robbins (2009)** pada tahap 1, potensi timbulnya konflik pada kasus XYZ ini, tiga hal yaitu komunikasi, struktur, dan variable personal memegang peranan dan telah diuraikan di atas. Sedangkan menurut **Kreitner & Kinicki (2008)**, dari 12 faktor, ada 7 faktor yang menjadi pemicu yaitu pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*), kesalingtergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain), kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan), peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal, harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi, akan lebih mudah untuk konflik), tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik. Sementara apabila mengacu pada Schermerhorn, *et al.* (1986), pemicu konflik dalam kasus XYZ, yaitu: rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*), konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan; dan perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup: perbedaan kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan.

Setelah beberapa uraian di atas, dengan adanya saling ketergantungan yang tinggi antara kedua belah pihak yaitu karyawan XYZ dan perusahaan, dimana kedua

belah pihak juga menginginkan hubungan menjadi lebih baik dan lebih lama, maka dengan menggunakan metoda pengumpulan data observasi dari berita-berita internet, koran, maupun televisi, dan wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur terhadap para pakar hubungan industrial dan manajemen, serta jajaran manajemen XYZ maupun pengurus inti SPSI XYZ, dengan tujuan mengidentifikasi kondisi konflik, kondisi kesiapan SPSI maupun perusahaan untuk menyelesaikan masalah, maka alternatif solusi yang dapat dipertimbangkan :

1. **Bipartit**, karena kedua belah pihak yaitu karyawan SPSI XYZ dan Manajemen XYZ sudah sama-sama mengakui adanya konflik dalam hubungan industrial. Pada awalnya Manajemen tidak ingin sama sekali terjadi konflik, namun dengan terjadinya pemogokan oleh 8000 orang, Manajemen XYZ tidak dapat menghindari konflik yang terjadi.
2. **Mediasi**, karena konflik yang berlarut-larut dimana masing-masing pihak bertahan dengan kepentingannya masing-masing, dan masing-masing menjadi semakin sulit untuk mendengarkan alasan pihak lawan, sehingga dibutuhkan adanya pihak-pihak selain Manajemen XYZ dan karyawan SPSI untuk menengahi, dan masing-masing tetap dapat menegosiasikan kepentingannya dan keputusan tetap di tangan kedua belah pihak.
3. **Arbitrase**, karena sudah muncul kejadian yang menewaskan nyawa anggota polisi, dan isu meluas menjadi sangat serius dan menjadi perhatian dunia internasional, perlu dijadikan pertimbangan bagi kedua belah pihak untuk segera menuntaskan perselisihan dengan mempercayakan keputusan pada pengadilan.

Penulis mendapatkan kondisi yang merupakan positif dan negatif dari setiap alternatif solusi yang diajukan, dari beberapa sumber seperti Sutanto (2010), Robbins & Judge (2009), Kreitner & Kinicki (2008), Schermerhorn, *et al.* (1986), Stoner dan Freeman(1989).

Tabel 2.4 Alternatif solusi

ALTERNATIF SOLUSI	
BIPARTIT	
POSITIF, apabila...	NEGATIF, apabila...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedua belah pihak sama-sama menyadari dan mengakui adanya konflik 2. Ada <i>trust</i> Karyawan SPSI terhadap fungsi Human Resources dalam Manajemen XYZ maupun terhadap kepemimpinan manajemen XYZ 3. Para tim inti negosiasi mempunyai ketrampilan bernegosiasi dengan sangat baik atau sudah pernah detraining 4. Kedua belah pihak fokus pada masalahnya bukan pada individu-individu yang berselisih 5. Tuntutan karyawan adalah tuntutan hak, dimana penyelesaiannya lebih mudah karena ada aturan yang baku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya sumber konflik pada sisi sosial yaitu adanya persaingan antara pihak-pihak yang berselisih sehingga sulit untuk diselesaikan tanpa perantara 2. Tuntutan berkembang diluar tuntutan awal, salah satu atau kedua belah pihak tidak focus pada masalah 3. Tidak ada <i>trust</i> Karyawan SPSI terhadap fungsi Human Resources dalam Manajemen XYZ maupun terhadap kepemimpinan manajemen XYZ 4. Tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan

Tabel 2.4 (Sambungan)

MEDIASI	
POSITIF, apabila...	NEGATIF, apabila...
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada <i>trust</i> Karyawan SPSI terhadap fungsi Human Resources dalam Manajemen XYZ maupun terhadap kepemimpinan manajemen XYZ dalam menyelesaikan masalah. 2. Manajemen XYZ maupun karyawan SPSI mempunyai saling ketergantungan yang tinggi, tetapi sulit menemukan titik sepakat dan konflik sudah berkepanjangan/terlalu lama 3. Salah satu atau kedua belah pihak tidak memiliki ketrampilan negosiasi yang baik, atau belum pernah mendapat pelatihan. 4. Konflik yang terjadi mempunyai dampak yang luas dan tidak hanya berdampak pada karyawan dan XYZ. 5. Tuntutan yang diusung krusial dan merupakan tuntutan kepentingan bukan hak 6. Terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM (Sutanto, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kedua belah pihak mudah mencapai kesepakatan • Tuntutan karyawan merupakan tuntutan hak, di mana manajemen XYZ selalu mementingkan pemenuhan kebutuhan karyawan sesuai peraturan pemerintah. • Konflik yang terjadi tidak membawa pengaruh besar pada performa perusahaan

Tabel 2.4 (Sambungan)

ARBITRASE	
POSITIF, apabila...	NEGATIF, apabila...
<ul style="list-style-type: none"> • Kedua belah pihak tidak menemui kesepakatan dalam berbagai hal dan sudah berlangsung lama • Mediasi gagal • Kedua belah pihak tidak memiliki kepercayaan sama sekali terhadap masing-masing dan cenderung terus-terusan saling mencurigai • Kedua belah pihak percaya pada system peradilan, dan memasrahkan keputusan pada peradilan. • Kedua belah pihak tidak terlalu mementingkan suatu hubungan yang “<i>long lasting</i>” • Kedua belah pihak atau salah satu pihak sudah melakukan pelanggaran berat terhadap peraturan Negara • Terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Kedua belah pihak menginginkan suatu hubungan yang lebih langgeng didepan melalui pemahaman kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak sewaktu bernegosiasi • Penyebab ketidaksepakatan hanya karena hal-hal yang tidak signifikan dan hanya perlu pendekatan • Masih terpelihara hubungan industrial yang baik

Demikian alternatif solusi terhadap kasus pemogokan atau konflik di XYZ. Untuk memastikan alternatif solusi yang paling baik, akan diadakan penelitian melalui pengambilan data dan pengujian terhadap alternatif yang dijabarkan. Bab 3 akan menguraikan tentang metode pengambilan data.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, bersifat deskriptif dengan metode wawancara, observasi dan dengan studi pustaka. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007:3) menjelaskan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dikarenakan penelitian kualitatif terhadap pemogokan di XYZ ini dilakukan dengan menggunakan metoda Content Analysis, dan akan dibahas secara alamiah dan bersifat penemuan, dan peneliti menemukan permasalahan utama adalah perselisihan atau konflik antara karyawan SPSI XYZ dengan Manajemen XYZ, maka peneliti berbekal teori konflik dan negosiasi mengenai konflik, dan wawasan yang luas tentang perilaku kerja manusia maupun sekumpulan manusia, serta gejala-gejala social, ekonomi, maupun politik yang dapat mempengaruhi timbulnya maupun terselesaikannya konflik ataupun pemogokan. Teori dan wawasan ini sangat dibutuhkan bagi peneliti agar dapat melakukan wawancara, analisa dan mengkonstruksi objek yang diteliti, sehingga bisa menjadi lebih gamblang.

Penelitian kualitatif ini merupakan studi kasus yang mengeksplor masalah pemogokan yang terjadi di XYZ dengan fokus pada penyelesaian perselisihan atau konflik karyawan dan manajemen XYZ pada July 2011 – Januari 2012, lalu penulis meneruskan wawancara dengan beberapa sumber untuk mengkonfirmasi beberapa hal dan mengetahui situasi dan kondisi pasca konflik untuk kebutuhan efektifitas dari solusi atau intervensi yang dilakukan.

Materi yang akan diteliti adalah situasi dan kondisi dari XYZ untuk mengetahui solusi apa yang terbaik bagi perusahaan demi mengurangi konflik dan menghentikan pemogokan. Alternatif solusi yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya adalah Bipartit, Mediasi, dan Arbitrase.

3.1 DATA YANG DIBUTUHKAN

Adapun data-data yang dibutuhkan adalah data-data di bawah ini. Penentuan pertanyaan penelitian ini dengan menelaah Sutanto (2010), Robbins & Judge (2009), Kreitner & Kinicki (2008), Schermerhorn, *et al.* (1986), Stoner dan Freeman(1989) dan UU no. 13 tentang Ketenagakerjaan, mengenai penanganan konflik, atau penyelesaian perselisihan atau konflik.

BIPARTIT

1. Apakah kedua belah pihak sama-sama menyadari dan mengakui adanya konflik ?
2. Apakah karyawan SPSI percaya terhadap Human Resources maupun Manajemen XYZ atau kepemimpinan manajemen XYZ
3. Apakah para tim inti negosiasi sudah diberi pelatihan ketrampilan bernegosiasi dengan sangat baik ?
4. Apakah sumber konflik yang sebenarnya dan adakah persaingan antara pihak-pihak yang berselisih.
5. Apakah selama pemogokan dan periode perundingan tuntutan berkembang diluar tuntutan awal, dimana salah satu atau kedua belah pihak tidak fokus pada masalah ?
6. Apakah tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan.

MEDIASI dengan menggunakan analisis konflik industrial

1. Apakah ada saling ketergantungan yang tinggi antara manajemen XYZ dan karyawan SPSI
2. Apakah manajemen XYZ maupun karyawan SPSI menemui banyak kesulitan saat memutuskan kesepakatan?

3. Apakah dalam perjalanan selama pemogokan masing-masing pihak hanya memikirkan untuk menang sendiri ?
4. Seberapa besarkan dampak dari konflik atau pemogokan yang terjadi antara SPSI dan XYZ .
5. Apakah tuntutan yang diusung kali ini merupakan tuntutan kepentingan dan bukan hak ?
6. Apakah terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM

ARBITRASE

1. Sudah berapa lamakah kedua belah pihak tidak menemui kesepakatan ?
2. Apakah pernah dilakukan Mediasi dan gagal?
3. Bagaimanakah pandangan masing-masing terhadap masing-masing pihak ? Terus-menerus saling mencurigai, atau saling percaya satu dan lainnya?
4. Apakah kedua belah pihak percaya pada system peradilan, dan memasrahkan keputusan pada peradilan ?
5. Kualitas hubungan yang bagaimanakah yang diinginkan oleh kedua belah pihak, hubungan yang “*long lasting*” atau “*short time*” ??
6. Apakah kedua belah pihak atau salah satu pihak sudah melakukan pelanggaran berat terhadap peraturan negara ?
7. Apakah sudah terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM ?
8. Apakah penyebab ketidaksepakatan adalah hal-hal yang tidak signifikan dan hanya perlu pendekatan ?

9. Bagaimanakah pandangan karyawan maupun manajemen XYZ mengenai hubungan industrial yang baik ?

3.2 METODA PENGUMPULAN DATA

Dengan menggunakan metoda sebagai berikut :

1. Observasi fokus pada fenomena pemogokan, dari berita internet, koran, majalah, dan televisi,
2. *Participant observation* dengan peran *Observer-as-participant*, di mana penulis terlibat secara intens dengan pengurus SPSI XYZ dan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemogok, dan hanya intensitas komunikasi mengikuti aturan para pengurus SPSI XYZ. Yang dapat dilakukan hanya komunikasi jarak jauh dengan pemogok karena kondisi dan situasi di lapangan tempat kejadian sangat tidak aman, maka dilakukan melalui telepon genggam dan email, maupun *video conference* dalam melakukan wawancara semi terstruktur terhadap karyawan SPSI, karyawan yang tidak melakukan pemogokan, dan manajemen XYZ.
3. Wawancara semi terstruktur dan bertatap muka dengan mantan Presiden Direktur XYZ, pakar manajemen, SPSI Pusat termasuk Ketua dan Wakilnya, pejabat dari Departemen Tenaga Kerja, lalu wawancara para pengamat pertambangan Indonesia, anggota APINDO, pejabat dari DPR RI komisi IX, dan lain-lain, dengan tujuan :
 - a. Mendapatkan gambaran mengenai situasi dan kondisi manajemen XYZ maupun karyawan SPSI yang melakukan pemogokan., demi ketepatan dalam memilih dan mengimplementasi intervensi penyelesaian perselisihan.
 - b. Dapat memberi masukan kepada mediator mengenai situasi dan kondisi yang sebenarnya sehubungan konflik, sehingga mediasi dapat terjadi

dengan lebih baik karena mediator dapat memberikan anjuran-anjuran yang tepat dan dapat diterima.

Topik yang dibahas saat wawancara adalah bagaimana pandangan mereka mengenai hubungan industrial yang berujung pada pemogokan, apa saja yang menjadi penyebabnya, bagaimana saran penyelesaiannya, serta harapan apa yang dimiliki dilihat dari sisi masing-masing area keahlian dalam melihat kasus pemogokan ini. Selain itu tentunya mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun di atas.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan di lokasi sangat sulit dilakukan oleh peneliti karena lokasi yang sangat terpencil dan jauh serta sangat tidak aman dalam situasi pemogokan, dimana terjadi pelanggaran kemanan dan keselamatan yang menyebabkan meninggalkan lebih dari satu orang pada periode masih berlangsungnya pemogokan. Namun komunikasi dengan manajemen maupun karyawan yang melakukan pemogokan tetap dapat dilakukan dengan baik menggunakan telephone genggam melalui *voice call* dan *video conference*, *short message service (SMS)*, *blackberry messenger (BBM)*, *email*, dan pengamatan dengan menggunakan dokumen seperti berita-berita di media massa, foto-foto, serta rekaman berita talk show.

Tabel 3.1 berikut memberikan gambaran mengenai metoda pengumpulan data.

Tabel 3.1 Metode Pengumpulan Data

Metode	Sumber	Frekuensi
Analisa berita dan observasi	internet, televisi, artikel, majalah, dan koran	Rata-rata 2 hari sekali selama 6 bulan
Wawancara atau <i>depth interview</i> secara semi terstruktur	3 pengurus SPSI XYZ	Rata-rata seminggu 1kali sejak Juli 2011 sampai dengan Maret 2012 melalui telephone selular dan email
	2 Manajemen XYZ	Seminggu satu kali sejak Juli 2011 sampai dengan Maret 2012 melalui telephone selular, email, dan pertemuan langsung
	1 mantan Presiden Direktur XYZ	Masing-masing 3 kali bertemu langsung
	4 Para pakar manajemen dan pengamat pertambangan	Masing-masing hanya 1-2 kali setiap bulan.
	4 Pejabat pemerintah dan non pemerintahan dari DPR, HAM, Departemen Tenaga Kerja - PPHI, dan SPSI Pusat	Masing-masing berbeda frekuensi - dalam masa 6 bulan, bertemu langsung maupun melalui telepon dan email.
	3 Pengusaha Indonesia dengan area bisnis seputar pertambangan	Masing-masing 1-2 kali

Dalam melakukan diagnosis masalah ini, hambatan yang dialami peneliti adalah letak terjadinya peristiwa pemogokan yang sangat jauh dengan keberadaan peneliti di Jakarta, dan sangat rawan secara fisik alam maupun situasinya karena sedang tidak aman. Saat pengambilan data, tidak memungkinkan bagi peneliti untuk dapat mencapai lokasi kejadian karena dalam waktu bersamaan terjadi kasus penembakan, pembunuhan, dan penculikan terhadap anggota polisi maupun

karyawan. Teknologi komunikasi yang semakin canggih yang memudahkan peneliti mendapatkan data. Kemudian sangat sensitifnya kasus pemogokan XYZ ini karena akibat yang ditimbulkan dari pemogokan ini adalah skala internasional yaitu harga emas yang menguat ke level tertinggi dalam dua pekan terakhir di bulan Agustus (analysadaily.com) dan adanya kasus penembakan dan pembunuhan di lokasi XYZ. Dalam situasi seperti ini, XYZ menjadi sangat berhati-hati dan menyebabkan peneliti harus menempuh cara-cara khusus untuk mendapatkan data.

Penggunaan hasil analisa isi jurnal, artikel, pengamatan, dan wawancara adalah untuk mengidentifikasi kondisi perselisihan yang terjadi, untuk mendapatkan data, mulai dari data observasi awal sampai dengan data inti yang dibutuhkan. Sehingga data yang didapat dalam diagnosis masalah ini diharapkan dapat menjadi data yang komprehensif dan mewakili masalah yang sesungguhnya di perusahaan. Pada Bab 4 akan diuraikan data-data yang terkumpul untuk memutuskan solusi yang paling baik untuk digunakan.

BAB 4

ANALISA DATA TERKAIT ALTERNATIF INTERVENSI

Dalam kasus pemogokan XYZ yang tergolong pemogokan berskala besar, pada bab 2 telah diuraikan mengenai cara penanganan konflik secara detil melalui mekanisme penyelesaian konflik atau perselisihan. Terdapat 3 mekanisme penyelesaian konflik, dan sangat dibutuhkan satu keputusan mekanisme apa diantara Bipartit, Mediasi, dan Arbitrase yang akan diaplikasikan dalam menyelesaikan konflik.

4.1 ANALISA DATA

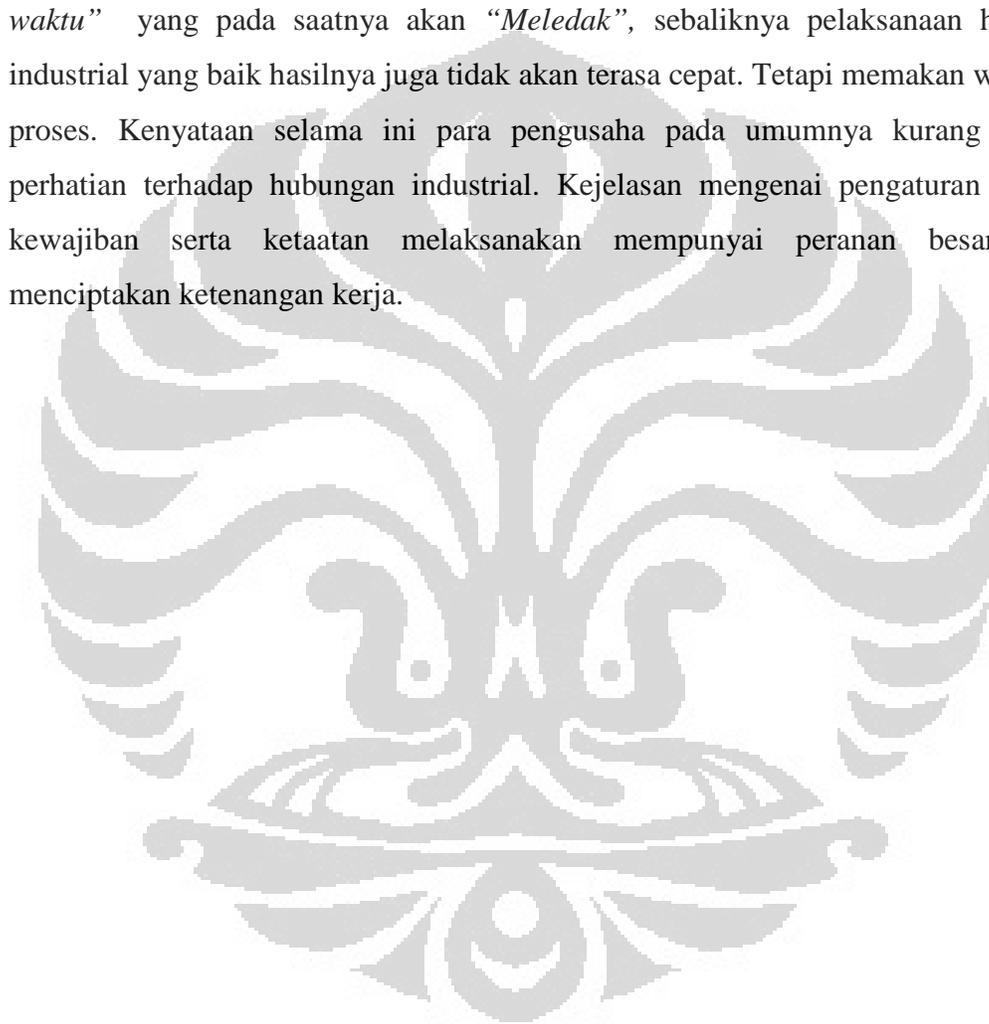
Setelah semua data terkumpul dan dianalisa, dimana data dapat dilihat pada tabel 4.1 rekap analisa data pada halaman 72. Dan detil analisa data dapat dilihat pada Bab Lampiran.

Argumentasi dari hasil analisa data adalah sebagai berikut :

1. Masih besarnya keinginan untuk memelihara hubungan yang *“long lasting”* meski sudah terjadi pelanggaran-pelanggaran kode etik, peraturan perusahaan, dan HAM, namun tetap belum terjadi pelanggaran peraturan/hukum Negara, sehingga belum perlu sampai ke Arbitrase. Sementara rasa saling tidak percaya sudah timbul sampai pada tahap saling curiga dan menjatuhkan imej masing-masing lawan pihak. Sehingga pada argumen ini, mediasi yang mediatornya sudah dibekali dengan analisa konflik industrial, akan lebih tepat.
2. Sulit untuk dilakukan bipartit karena masing-masing pihak sudah pada tahap saling curiga dan sama-sama merasa sudah kehilangan kepercayaan. Sudah terbukti juga bahwa meskipun melalui mediasi tripartite beberapa kali, belum juga sampai pada titik temu, karena masing-masing sangat alot mempertahankan keinginannya.

3. Sehingga yang diperlukan adalah mediasi yang sangat fokus pada kondisi dan situasi kedua belah pihak yaitu SPSI XYZ dan manajemen XYZ, dan benar-benar mediator melakukan analisa konflik yang terjadi sesering mungkin setiap sebelum kemudian melakukan mediasi kembali.

Praktek hubungan industrial yang kurang baik pada dasarnya merupakan “*bob waktu*” yang pada saatnya akan “*Meledak*”, sebaliknya pelaksanaan hubungan industrial yang baik hasilnya juga tidak akan terasa cepat. Tetapi memakan waktu dan proses. Kenyataan selama ini para pengusaha pada umumnya kurang member perhatian terhadap hubungan industrial. Kejelasan mengenai pengaturan hak dan kewajiban serta ketaatan melaksanakan mempunyai peranan besar dalam menciptakan ketenangan kerja.



Tabel 4.1 Rekap Analisa Data

BIPARTIT				
Pertanyaan/Jawaban	Metoda/Sumber	Waktu	Frekuensi	Ya/ Tidak
Apakah kedua belah pihak sama-sama menyadari dan mengakui adanya konflik ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Direktur XYZ 2. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 3. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 4. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 5. 1 orang pengamat pertambangan	20/ 7/2011 9 /10/2011 27/12/2011 6 /7/ 2011	10/10	Ya
Kedua belah pihak yaitu Manajemen XYZ dan karyawan SPSI mengakui adanya konflik				
Apakah karyawan SPSI trust / percaya terhadap Human Resources maupun Manajemen XYZ atau kepemimpinan manajemen XYZ	Wawancara 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 5 orang karyawan SPSI 3. 2 Manajemen XYZ Berita internet 1. 1 Ketua SPSI XYZ 2. 3 Pengurus inti SPSI XYZ	6 /7/ 2011	13/14	Tidak
Kepercayaan karyawan SPSI sudah menurun terhadap Human Resources maupun Manajemen XYZ atau kepemimpinan manajemen XYZ				
Apakah para tim inti negosiasi sudah diberi pelatihan ketrampilan bernegosiasi dengan sangat baik ?	Wawancara 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 orang Depnaker 3. 1 Manajemen XYZ	6/7/ 2011	6/6	Ya
Pelatihan diberikan pada para tim inti negosiasi sudah diberi pelatihan ketrampilan bernegosiasi sudah baik. Namun masih perlu adanya kelanjutan dari pelatihan yang ada karena belum merata seperti seharusnya.				

Tabel 4.1 Lanjutan

Apakah sumber konflik yang sebenarnya dan adakah persaingan antara pihak-pihak yang berselisih.	Wawancara 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 3 Manajemen XYZ Berita internet 1. 1 Ketua SPSI XYZ 3. 3 Pengurus inti SPSI XYZ 1 DPR RI Papua	12 /10/2011 19/10/2011	9/11 – 2 manajemen tidak sepakat diskriminasi terjadi	Tidak
Sumber konflik adalah keadilan, keinginan dihargai yang sama dalam hal kesejahteraan kerja, termasuk keadilan dalam kesempatan menjadi karyawan XYZ tanpa diskriminasi dalam hal jumlah karyawan Papua yang bekerja di XYZ. Masalah sudah berkembang menjadi konflik, muncullah ketidakpercayaan terhadap niat baik manajemen dalam menanggapi aspirasi karyawan. Manajemen bersikeras mengatakan diskriminasi terhadap asli Papua tidak pernah menjadi konsep dalam memberikan pelayanan terhadap karyawan. Namun persaingan antar kedua belah pihak tidak ditemukan, hanya saja masing-masing pihak terus mencari dukungan, namun tidak dalam konotasi persaingan.				
Apakah selama pemogokan dan periode perundingan tuntutan berkembang diluar tuntutan awal, dimana salah satu atau kedua belah pihak tidak fokus pada masalah ?	Wawancara 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ Berita internet 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 3. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	31/10/2011 10/11/2011 8/11/2011	7/7	Tidak
Tuntutan SPSI berkembang dan berubah-ubah pada poin angka dari kenikan upah yang dituntut, namun sebenarnya itu disesuaikan dengan perkembangan dari negosiasi yang terjadi dari waktu ke waktu. Penambahan tuntutan ingin berbicara langsung dengan pemilik XYZ dianggap pihak manajemen sebagai tuntutan yang tidak konsisten karena tidak ada dalam daftar tuntutan pada surat resmi.				
Apakah tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan.	Wawancara 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ Berita internet 4. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 5. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	6/7/2011 7/7/2011 8/7/2011	7/7	Ya
Tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan.				
Hasil analisa untuk solusi Bipartit adalahimbang antara tepat dan kurang tepat		3 Ya - 3 Tidak		

Tabel 4.1 Lanjutan

MEDIASI				
Pertanyaan/Jawaban	Metoda/Sumber	Waktu	Frekuensi	Ya/ Tidak
Apakah ada saling ketergantungan yang tinggi antara manajemen XYZ dan karyawan SPSI ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. Pengurus SPSI XYZ 3. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	9/9/2011 10/11/2011	5/5	Ya
Sebagai perusahaan dan karyawan yang menganut hubungan majikan dan buruh, terdapat saling ketergantungan yang tinggi antara manajemen XYZ dan karyawan SPSI				
Apakah manajemen XYZ maupun karyawan SPSI menemui banyak kesulitan saat memutuskan kesepakatan?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) kabupaten Mimika 2. Presiden Direktur XYZ 3. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ	9/7/2011 19/9/2011 6/10/2011	8/8	Ya
Mediasi sudah dilakukan berkali-kali oleh berbagai pihak, bahkan sudah dilakukan pengadilan perselisihan, akan tetapi tetap menemui jalan buntu. Kesepakatan sangat amat sulit dicapai.				

Tabel 4.1 Lanjutan

Apakah dalam perjalanan selama pemogokan masing-masing pihak hanya memikirkan untuk menang sendiri ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) kabupaten Mimika 2. Presiden Direktur XYZ 3. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 4. Menteri –Jero Wacik	4/10/2011 6/10/2011 31/10/2011 5/11/2011	8/11 – 2 manajemen XYZ maupun 1 SPSI tidak setuju apabila dikatakan mau menang sendiri	Ya
Kedua belah pihak memang sangat teguh memegang keinginannya. Meskipun dari pihak SPSI sudah menurunkan sampai 8 kali sehubungan angka kenaikan upah. Ribuan pegawai XYZ berkeras tetap melangsungkan mogok kerja.				
Seberapa besarkan dampak dari konflik atau pemogokan yang terjadi antara SPSI XYZ dan manajemen XYZ ?	<u>Wawancara</u> 1. 2 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Director/CEO XYZ 2. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 3. Dirjen Mineral dan Batuan pada Kementerian ESDM 4. 2 pengusaha Papua 5. 1 orang dari Apindo	19/9/2011 26/10/2011 31/10/2011 14/11/2011	10/10	Ya
<p>a) Kerugian yang sangat besar, pemerintah mengalami kerugian hingga Rp71,2 triliun per hari, rata-rata 8 juta dolar AS (Rp71,2 triliun) dari anggaran dividen, royalti dan pajak. Selain itu, ada juga biaya penyusutan sebesar 200 ribu dolar AS per hari atau sekitar Rp1,78 miliar.</p> <p>b) Selain itu juga berdampak besar terhadap kelangsungan usaha sejumlah pengusaha lokal di Timika, dan mempengaruhi trend pada pekerja di perusahaan lain untuk demo minta kenaikan gaji sebesbar-besarnya dan ini mengkhawatirkan pengusaha-pengusaha lain.</p> <p>c) Berdampak pada pengelolaan lingkungan dan keselamatan kerja, misalnya jika lokasi peledakan tidak dirawat, maka akan menimbulkan penumpungan air, bahkan bisa menimbulkan banjir bandang. (19/9/2011)</p>				

Tabel 4.1 Lanjutan

Apakah tuntutan yang diusung kali ini merupakan tuntutan kepentingan dan bukan hak ?.	<u>Wawancara</u> 1. 2 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Direktur/CEO XYZ 2. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	31/10/2011	6/6	Ya
Tuntutan merupakan tuntutan kepentingan				
Apakah terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM ?	<u>Wawancara</u> 1. 5 orang karyawan dan Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 2. 1 Ketua Umum 7 Suku 3. 1 orang Kontras	11/10/2011 9/11//2011 31/10/2011 31/10/2011	10/12	Ya
Pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, peraturan-peraturan XYZ dan pemerintah, maupun HAM terjadi di lapangan, selama pemogokan. Bahkan dengan tewasnya 2 orang akibat bentrokan, membuat imej perusahaan menjadi perhatian dunia				
Hasil analisa untuk solusi Mediasi adalah 100% merupakan solusi yang tepat atau solusi terbaik				
6 Ya - 0 Tidak				

Tabel 4.1 Lanjutan

ARBITRASE				
Pertanyaan/Jawaban	Metoda/Sumber	Waktu	Frekuensi	Ya/ Tidak
Sudah berapa lamakah kedua belah pihak tidak menemui kesepakatan ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. 1 wakil dari kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 2. 1 orang kementerian pertambangan dan energy 3. 1 orang pengamat ekonomi 4. 1 orang pejabat daerah	17/10/2011 27/10/2011	9/9	Ya
Pemogokan terus dilakukan sebelum terjadi kesepakatan antara karyawan SPSI XYZ dan manajemen XYZ. Sudah 6 bulan kesepakatan tidak berhasil diperoleh, sejak Juli-Desember 2011.				
Apakah pernah dilakukan Mediasi dan gagal?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 3. 1 orang pengamat petambangan 4. 1 orang Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kemenakertrans	9/9/2011 24/9/2011 9/10/2011 31/10/2011		Ya
Mediasi sudah dilakukan berkali-kali oleh berbagai pihak				

Tabel 4.1 Lanjutan

Bagaimanakah pandangan masing-masing terhadap masing-masing pihak ? Terus-menerus saling mencurigai, atau saling tidak percaya satu dan lainnya?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 Mantan <i>CEO</i> XYZ <u>Berita internet</u> 1. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Papua	28 /09/2011 19/10/2011 31/10/2011	7/7	Ya
Masing-masing pihak yang bertikai sudah sampai pada tahap saling curiga dan berusaha membangun imej tidak baik terhadap masing-masing.				
Apakah kedua belah pihak percaya pada system peradilan, dan memasrahkan keputusan pada peradilan ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 Mantan <i>CEO</i> XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang pengamat petambangan	4 /8/2011 16/9/2011 10/10/2011	6/9	Tidak
Perusahaan pernah membawa masalah ini pada pengadilan perselisihan, akan tetapi pihak SPSI tidak terlalu mendukung mekanisme ini dan tetap menolak keputusan yang diambil dalam pengadilan.				
Kualitas hubungan yang bagaimanakah yang diinginkan oleh kedua belah pihak, hubungan yang “ <i>long lasting</i> ” atau “ <i>short time</i> ” ??	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Direktur XYZ 2. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ	4 /8/2011 16/9/2011	7/7	Tidak
Kualitas hubungan yang diinginkan oleh kedua belah pihak, tentunya hubungan yang “<i>long lasting</i>” karena hubungan majikan dan buruh adalah hubungan yang mempunyai ketergantungan tinggi.				

Tabel 4.1 Lanjutan

<p>Apakah kedua belah pihak atau salah satu pihak sudah melakukan pelanggaran berat terhadap peraturan Negara.</p>	<p><u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 anggota Apindo 4. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi III 4. 1 orang Kontras</p>	<p>10 /10/2011 23/10/2011 24 /10/2011</p>	<p>10/10</p>	<p>Ya</p>
<p>Terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh kedua belah pihak terjadi, meskipun XYZ berusaha sekuat tenaga untuk menjaga keamanan dalam lingkungan kerja. Dan pelanggaran yang terjadi juga bukan merupakan pelanggaran yang direncanakan. Saling menuduh sebagai penyebab semakin hari semakin memanas. Akan tetapi pelanggaran peraturan Negara belum terjadi.</p>				
<p>Apa sajakah penyebab ketidaksepakatan hanya karena hal-hal yang tidak signifikan dan hanya perlu pendekatan ?</p>	<p><u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 Mantan CEO XYZ 4. 1 Ketua SPSI Pusat</p>	<p>9/9/2011 10/10/2011 30/10/2011</p>	<p>5/7</p>	<p>Tidak</p>
<p>Penyebab ketidaksepakatan adalah karena SPSI benar-benar ingin komit dan konsisten mempertahankan tuntutan diperlakukan adil oleh perusahaan. Angka kenaikan upah dan beberapa perbaikan dalam arean pensiun, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain belum juga mencapai titik temu. Dari awal Ketua dan Pengurus SPSI XYZ sudah selalu mengharapkan adanya pengertian dari manajemen atas aspirasi mereka dan sangat mengharapkan dialog yang sehat antara manajemen dan SPSI, sama sekali bukan ingin berselisih apalagi sampai mogok sekian lama. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya hal-hal signifikan pun bisa menjadi tidak signifikan apabila interaksi yang terjadi di awal adalah tetap menjaga kepercayaan dan tidak saling curiga. Awalnya hanya perlu pendekatan, namun setelah konflik terjadi seperti sekarang ini, maka pendekatan yang dilakukan tetap perlu dimediasi.</p>				

Tabel 4.1 Lanjutan

<p>Bagaimanakah pandangan karyawan maupun manajemen XYZ mengenai hubungan industrial yang baik ?</p>	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 3 orang Pengurus SPSI 6. 2 Manajemen XYZ 7. 1 Mantan <i>CEO</i> XYZ 8. 1 Ketua SPSI Pusat <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 4. 1 orang pengamat petambangan 	<p>4/6/2011 28/9/2011 10/10/2011 14/10/2011 2/11/2011</p>	<p>10/10</p>	<p>Ya</p>
<p>Sejak awal masing-masing pihak tidak pernah menginginkan perselisihan sampai sejauh ini. Adalah hal yang sangat baik karena kedua belah pihak yang berselisih tetap menginginkan hubungan industrial yang lebih baik di masa depan nanti. Beberapa pejabat juga menyampaikan harapannya sehubungan hubungan industrial yang baik.</p>				
<p>Hasil analisa untuk solusi Arbitrase adalah 37.5% menunjukkan solusi yang tepat dan 62.5% menunjukkan solusi yang kurang tepat. 5 Ya – 3 Tidak</p>				

BAB 5

MEDIASI ANALISIS KONFLIK INDUSTRIAL : STUDI KASUS XYZ SEBAGAI INTERVENSI DALAM PENYELESAIAN PERSELISIHAN ANTARA MANAJEMEN DAN KARYAWAN XYZ

DAN HASIL INTERVENSI

Pemogokan yang terjadi di XYZ sudah pada tahap mengkhawatirkan karena sudah berdampak pada pendapatan Negara dan harga penjualan emas, perak, dan tembaga dunia. Perselisihan yang menjadi pemicu utama pemogokan harus diselesaikan dan hasil analisa terhadap kondisi XYZ maupun karyawan XYZ yang sedang berselisih.

Dan mekanisme yang paling sesuai dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial sesuai Undang-Undang No. 2 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial adalah Mediasi menggunakan Analisis Konflik Industrial.

Setelah penyelesaian secara bipartit tidak tercapai kesepakatan, maka manajemen XYZ mencatatkan perselisihan ini kepada instansi ketenagakerjaan setempat di Papua, dan memilih untuk penyelesaian melalui mediasi. Peran mediator yang diharapkan oleh manajemen XYZ sifatnya hanya membantu menyelesaikan masalah, dimana keputusan tetap pada manajemen XYZ dan SPSI XYZ.

5.1 LANGKAH-LANGKAH INTERVENSI

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam penyelesaian konflik atau perselisihan ini :

1. Mediator melakukan konfirmasi pada masing-masing pihak bahwa pendekatan yang digunakan adalah Kompromi (*Compromising*), dimana pendekatan ini menempatkan salah satu pihak pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani

masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan.

2. Mediator negosiasi memfasilitasi kedua manajemen XYZ dan SPSI mengidentifikasi konflik : pastikan yang terlibat, pahami dengan benar tujuan yang ingin dicapai dari masing-masing pihak, dan identifikasi dengan seksama poin apa saja yang merupakan perbedaan dan menimbulkan perselisihan
3. Mediator memfasilitasi perundingan, dimana kedua belah pihak akan melakukan tawar-menawar yang integrative dalam proses negosiasi.
4. Mediator membantu kedua belah pihak dalam menentukan kriteria pelaku negosiasi yang kemudian masing-masing pihak akan menentukan pilihannya sendiri dengan benar siapa pelaku negosiasi bagi masing-masing pihak. Harus mempunyai keterampilan-keterampilan dasar dalam bernegosiasi. Keterampilan - keterampilan dasar tersebut adalah ketajaman pikiran / kelihaihan, sabar, kemampuan beradaptasi, daya tahan, kemampuan bersosialisasi, konsentrasi, kemampuan berartikulasi, dan memiliki selera humor.

Proses negosiasi yang dirangkum oleh Robbins, 2001, ada lima tahap yang harus dipersiapkan untuk suksesnya suatu negosiasi. Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

Perencanaan dan Persiapan

Semua pihak termasuk mediator mengerti dengan jelas tujuan dari negosiasi tersebut, mengapa tujuan ini harus dicapai dalam negosiasi tersebut (tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi), menyiapkan BATNA (the Best Alternative To a Negotiated Agreement), menyiapkan kerangka negosiasi, menyiapkan strategi. Strategi yang digunakan masing-masing pihak diserahkan pada masing-masing pihak dan mediator tidak perlu ikut dalam diskusi strategi masing-masing pihak kecuali dimintakan.

1. Strategi Verbal dan Non Verbal yang dapat dipakai dan dihindari untuk bernegosiasi sangat perlu untuk disepakati dalam masing-masing pihak. Dinamika menggunakan sikap verbal dan non verbal dapat mempengaruhi

jalannya negosiasi, bahkan dapat mempengaruhi keputusan. Sikap-sikap tersebut adalah mengernyit (*The Wince*), berdiam (*The Silence*), (*Red Herring*), kelakuan menghina (*Outrageous Behaviour*), yang tertulis (*The Written Word*), pertukaran (*The Trade-off*), ultimatum (*The Ultimatum*), keluar dari (*Walking Out*), kemampuan untuk mengatakan "Tidak" (*The Ability to Say "No"*), berjanji (*Promise*), mengancam (*Threat*), menganjurkan (*Recommendation*), peringatan (*Warning*), penghargaan (*Reward*), hukuman (*Punishment*), seruan (*Normative Appeal*), komitmen (*Commitment*), penyingkapan pribadi (*Self Disclosure*), pertanyaan (*Question*), perintah (*Command*)

2. Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental. Usahakan dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi. Peran mediator bisa sangat penting dalam hal ini, dimana mediator perlu membekali diri dengan teknik-teknik relaksasi dan energizer demi membantu kesehatan mental kedua belah pihak dengan memfasilitasi relaksasi atau energizer tersebut.

Mendefinisi peraturan dlm negosiasi

Mediator dapat berperang penting dalam tahap ini. Hal-hal yang dilakukan dalam mendefinisikan peraturan dalam negosiasi :

- a) membuat jadwal negosiasi
- b) menyetujui hasil negosiasi
- c) menyetujui hasil negosiasi yang tidak tercapai dengan pengecualian,
- d) membicarakan hal-hal yang tidak tercapai dalam negosiasi.

Penjelasan dan pembedaan

Dalam tahap ini, apabila negosiasi tidak berhasil dikarenakan informasi yang kita berikan tidak lengkap atau salah satu pihak salah persepsi, maka peran mediator dalam membantu kedua belah pihak menyiapkan materi-materi/info/info/data-data yang dibutuhkan dalam melakukan penjelasan lebih dalam dan pembedaan agar semua pihak yang akan bernegosiasi mempunyai gambaran/pandangan yang sama dan tidak salah persepsi lagi.

Penjelasan dan pembedaan yang perlu dilakukan adalah :

- a) menjelaskan tujuan dari negosiasi tersebut
- b) gunakan data yang ada untuk meyakinkan posisi kita
- c) gunakan bertanya dengan pertanyaan yang tepat agar mengerti apa yang diinginkan pihak lain
- d) memberikan informasi yang relevan untuk mendukung posisi kita

Penawaran dan Pemecahan Masalah

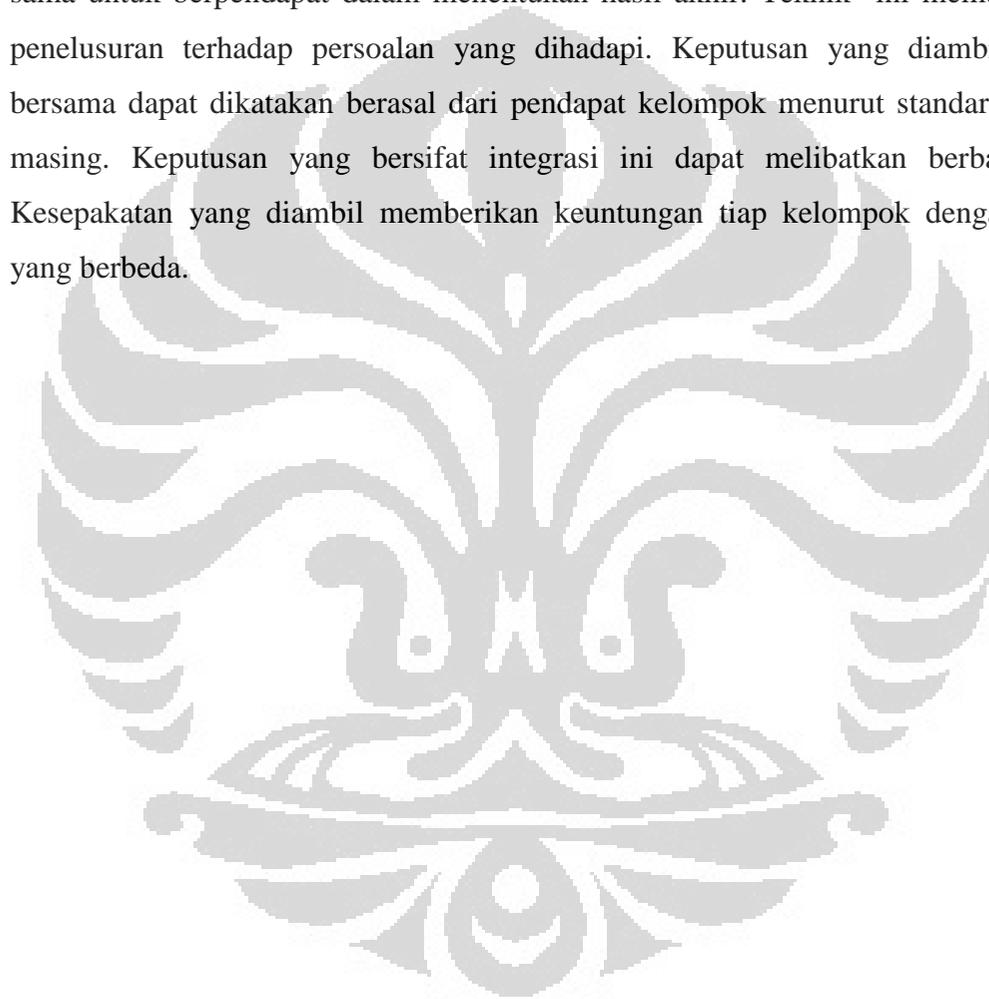
Tidak hanya kedua belah pihak yang aktif dan berani menawarkan ide bersama utk terciptanya solusi, tetapi mediator yang juga berfungsi sebagai observer dalam ruang negosiasi, perlu memberikan input-input. Pada tahap ini juga dibutuhkan kemampuan yang tinggi dalam menemukan jalan keluar dari semua pihak termasuk mediator, meskipun ide kedua belah pihak yang paling utama untuk ditelaah lebih dahulu, sebelum kemudian mediator dapat ikut memberikan ide, meskipun keputusan apakah ide mediator diterima atau tidak, ada pada pihak-pihak yang berunding. Yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah :

- a) *Fokus pada masalahnya bukan pada orangnya* : harus konsentrasi pada isu atau faktor situasional dalam setiap episode tawar-menawar dan tidak pada lawan anda atau kepribadiannya.
- b) *Fokus pada hal-hal yang kita inginkan bukan pada posisinya*
- c) *Melihat peluang kedepan bukan kebelakang*

- d) *Menciptakan pilihan Menang – Menang* : berpikir Menang-Menang dimulai dengan kepercayaan bahwa kita adalah setara, tidak ada yang di bawah ataupun di atas orang lain. Hidup bukanlah kompetisi. Hidup sebenarnya adalah relasi dengan orang lain.
- e) *Pahami budaya dalam negosiasi* : dalam negosiasi antara manajemen XYZ dengan karyawan SPSI, tahap ini diperlukan karena karyawan SPSI yang menjadi pengurus dan beberapa orang termasuk dalam juru runding, adalah dari suku Papua. Sementara dari manajemen XYZ terdiri dari beberapa suku di Indonesia. Konteks budaya terhadap negosiasi mempengaruhi secara signifikan jumlah dan jenis perisapan untuk tawar menawar, penekanan relatif terhadap tugas-tugas versus hubungan interpersonal, taktik-taktik yang akan digunakan dan bahkan dimana negosiasi akan diadakan.
- f) *Lakukan negosiasi dengan hati* : karena pada dasarnya negosiasi adalah cara bagaimana mengenali, mengelola dan mengendalikan emosi sendiri dan emosi pihak lain. Maka sangat perlu pemahaman yang baik terhadap hasrat, keinginan, perasaan, nilai-nilai maupun keyakinan yang dianut oleh individual yang terlibat dalam konflik atau yang terlibat dalam proses negosiasi. Dalam banyak hal, negosiasi justru tidak terselesaikan di meja perundingan atau meja rapat formal, tetapi justru dalam suasana yang lebih informal dan relaks, di mana kedua pihak berbicara dengan hati dan memanfaatkan sisi kemanusiaan pihak lainnya. Karena pada dasarnya selain hal-hal formal yang ada dalam proses negosiasi, setiap manusia memiliki keinginan, hasrat, perasaan, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi dasar bagi setiap langkah pengambilan keputusan yang dilakukannya. Jadi sebenarnya tidaklah cukup melakukan negosiasi hanya berdasarkan hal-hal formal, kebijakan dan prosedur, atau teknik-teknik dalam negosiasi. Justru kita perlu menggunakan ketiga komponen tersebut yaitu: karakter, metoda dan perilaku.
- g) *memilih dari pilihan yang sudah di ciptakan yang sesuai dengan prinsip/hasil yg kita inginkan.*

Joint problem solving (Ross, 1993)

Salah satu teknik dalam menangani perselisihan adalah *Joint problem solving* dari Ross, 1993. Teknik ini dapat diterapkan saat kedua belah pihak sedang fokus dalam membahas permasalahan-permasalahan yang masuk dalam topik negosiasi. Teknik ini memungkinkan adanya kontrol terhadap hasil yang dicapai oleh kelompok-kelompok yang terlibat. Masing-masing kelompok mempunyai hak yang sama untuk berpendapat dalam menentukan hasil akhir. Teknik ini membutuhkan penelusuran terhadap persoalan yang dihadapi. Keputusan yang diambil secara bersama dapat dikatakan berasal dari pendapat kelompok menurut standar masing-masing. Keputusan yang bersifat integrasi ini dapat melibatkan berbagai isu. Kesepakatan yang diambil memberikan keuntungan tiap kelompok dengan kadar yang berbeda.



Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam strategi ini, yaitu:

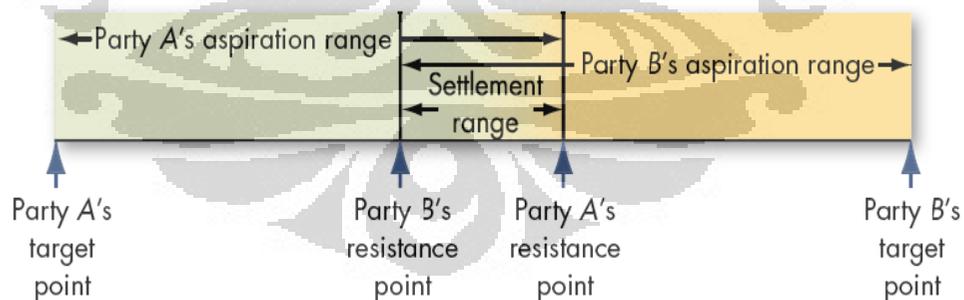
1. *Identification of interests*

Identifikasi kepentingan-kepentingan yang terlibat dalam konflik sangat kompleks. Pihak-pihak yang terlibat harus mampu menterjemahkan keluhan yang samar-samar kedalam permintaan konkrit yang pihak lain dapat mengerti dan menanggapi. Mediator dapat memberikan bantuan terhadap salah satu ataupun keduanya dalam tahap ini. Karena kesalahan dalam mengidentifikasi kepentingan, akan berakibat tidak tepatnya solusi-solusi yang ditawarkan dan akan memperpanjang waktu negosiasi.

2. *Weighting interest*

Setelah kepentingan teridentifikasi, masing-masing pihak memberikan penilaiannya terhadap kepentingannya. Penilaian ini sangat bergantung pada komunikasi yang terbuka dan kejujuran masing-masing pihak sehingga dapat dibuat prioritas atas kepentingan-kepentingan yang dihadapi pihak-pihak tersebut. Mediator perlu membantu kedua belah pihak dalam melakukan level prioritas.

Gambar 7. memperlihatkan bagaimana menentukan area kesepakatan.



Gambar 5.1. Staking Out the Bargaining Zone

Source : Based on R.J. Lewicki and J.A. Litterer, negotiation (Homewood,IL:Irwin, 1985), p. 280

3. *Third-party assistance and support*

Pihak ketiga diperlukan untuk memfasilitasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, membuat usulan prosedur, menterjemahkan keluhan-keluhan kedalam permintaan yang konkrit, membantu pihak-pihak untuk mendefinisikan kepentingan relatif dari masalah yang dihadapi, menyusun agenda, membuat pendapat mengenai isu substansi . Pihak ketiga ini harus bersifat netral agar masing-masing pihak dapat menerima hasil yang disepakati.

Tidak pernah ada larangan apabila dalam periode negosiasi kedua belah pihak merasa perlu mendapat dukungan dari informal pihak ketiga selain mediator yang secara informal pula akan membantu masing-masing pihak dalam mendapatkan kesepakatan.

4. *Effective communication*

Pihak-pihak yang terlibat terisolasi dalam persoalan yang tidak membutuhkan dialog secara langsung untuk mencapai solusi, tetapi mereka harus berkomunikasi aktif. Komunikasi ini diperlukan untuk mendefinisikan mengenai isu yang dihadapi bersama. Mediator juga perlu sangat aktif dalam memfasilitasi tahap ini, bahkan dapat mengingatkan kedua belah pihak agar selalu aktif melakukan komunikasi, agar proses memahami satu sama lain lebih cepat dicapai.

5. *Trust that an adversary will keep agreement*

Keputusan yang diambil harus dijalankan oleh masing-masing pihak. Oleh karena itu jika ada pihak yang melanggar keputusan tersebut maka sebelum keputusan dijalankan harus dibuat struktur penalty/sanksi. Mediator apabila diminta dapat menjadi wasit dalam memastikan kedua belah pihak memegang komitmen masing-masing.

- a) merangkum secara verbal hasil negosiasi yang telah disepakati
- b) memeriksa kembali point-point hasil negosiasi untuk memastikan tidak adanya salah pengertian

- c) membuat rancangan dari hasil rapat yang sudah disetujui secara tertulis
- d) pihak-pihak yang bernegosiasi menandatangani hasil rapat yang sudah disetujui bersama secara tertulis.

Penutupan dan pelaksanaan

Apabila keputusan negosiasi telah tercapai, maka harus di formal kan. Mediator dapat memegang peranan penting pada tahap Penutupan dan pelaksanaan ini, diantaranya adalah :

- a) merangkum secara verbal hasil negosiasi yang telah disepakati
- b) memeriksa kembali point-point hasil negosiasi untuk memastikan tidak adanya salah pengertian
- c) membuat rancangan dari hasil rapat yang sudah disetujui secara tertulis
- d) pihak-pihak yang bernegosiasi menandatangani hasil rapat yang sudah disetujui bersama secara tertulis.

Demikian langkah-langkah mediasi dengan menggunakan analisis konflik industrial, dan dengan pendekatan kompromi (*give and take approach*), namun dalam kerangka berpikir Menang-Menang dalam memfasilitasi manajemen XYZ dan SPSI menyelesaikan perselisihan.

5.2 IMPLEMENTASI INTERVENSI

Konflik sebagai suatu hal yang wajib dihadapi dan diterima. Jika konflik dalam organisasi terlalu banyak, maka diperlukan tindakan-tindakan resolusi yang digunakan untuk mengurangi konflik. Hal ini dikarenakan konflik yang terlalu banyak akan membahayakan organisasi. Namun jika keadaan konflik dalam organisasi terlalu sedikit maka diperlukan teknik-teknik stimulasi yang digunakan untuk menstimulasi terjadinya konflik. bagaimana organisasi tersebut mengelola konflik sehingga dapat menjadi kekuatan positif yang dapat meningkatkan kinerja

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Lacey (2003:20) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan konflik, melainkan menyambutnya dengan baik dalam kehidupan kita, belajar darinya dan terus bergerak maju. Lebih tepat lagi, kita perlu mengalir bersama konflik.

Berikut adalah implementasi dari strategi penanganan perselisihan hubungan industrial atau konflik antara manajemen XYZ dengan SPSI XYZ, melalui tripartit negosiasi atau mediasi :

Karena kesepakatan yang sangat sulit dicapai, Mediasi dilakukan oleh berbagai pihak, dari Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral ESDM, Duta Besar Amerika Serikat, Bupati Mimika, DPRD Mimika Papua, maupun Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Berikut adalah risalah intervensi resmi pemerintah melalui Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi :

07 September 2011

Pimpinan perusahaan XYZ mengirim surat perihal pencatatan perselisihan hubungan industrial

13 September 2011

Dikeluarkan Surat Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Mimika perihal penyelesaian perselisihan perundingan PKB XVII Periode 2011-2013 XYZ

24 September 2011

1. Sesuai ketentuan pasal 13 ayat (2) UU No. 2 Tahun 2004, Mediator mengeluarkan surat dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Ditjend Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja perihal Anjuran
2. Sehubungan dengan penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui mediasi tidak mencapai kesepakatan, maka sesuai ketentuan pasal 13 ayat (2) UU No. 2 Tahun 2004, Mediator mengeluarkan anjuran. Sebagai bahan

pertimbangan, Mediator perlu mendengar keterangan kedua belah pihak yang berselisih, yaitu keterangan pihak pengusaha :

3. Bahwa sesuai dengan surat pengusaha XYZ No. 15016/00/IR/GEN/IX/2011 tanggal 07 September 2011 perihal pencatatan perselisihan hubungan industrial, berkeinginan untuk melanjutkan perundingan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) XYZ ke XVII periode 2011-2013, hal ini sejalan dengan pasal 23 ayat (1) Kepmenakertrans RI No. Kep-48/Men/IV/2004.
4. Bahwa XYZ menginginkan agar dirundingkan kembali hal-hal yang belum disepakati oleh kedua belah pihak khususnya yang terkait dengan Paket Finansial yang ditawarkan pada perundingan tanggal 26 Agustus 2011 yang terdiri dari 8 poin yaitu mengenai kenaikan upah pokok, program tabungan hari tua, program dana pensiun, bantuan pinjaman perumahan dan bantuan perbaikan rumah, fasilitas pengobatan dan perawatan, bantuan pendidikan anak, cuti tahunan, dan pembagian keuntungan Bonus Metal bulanan.
 - A. Kenaikan upah pokok sebesar 22 %, dibagi dalam 2 tahap, yaitu :
 - a. 2011 : 11 %
 - b. 2012 : 11%
 - B. Program Tabungan Hari Tua
 - a. Pekerja minimum 1% dari Upah Pokok.
 - b. Pengusaha 3% dari Upah Pokok
 - C. Program Dana Pensiun tidak ada perubahan
 - D. Bantuan Pinjaman Perumahan dan Bantuan Perbaikan Rumah perubahan dari PKB periode 2009-2011, yaitu masing-masing dari Rp 100.000.000,- menjadi Rp 125.000.000,-
 - E. Fasilitas Pengobatan dan Perawatan ada kenaikan 16% - 20% dari PKB periode 2009-2011

F. Pendidikan :

- a. Taman Kanak-kanak : dari Rp 850.000,- menjadi Rp 1.700.000,-
- b. Sekolah Dasar : dari Rp 1.700.000,- menjadi Rp 3.000.000,-
- c. Sekolah Menengah Pertama: dari Rp 2.500.000,- menjadi Rp 4.500.000,-
- d. Sekolah Menengah Atas : dari Rp 3.000.000,- menjadi Rp 5.500.000,-
- e. Sekolah Luar Biasa : dari Rp 3.500.000,- menjadi Rp 6.500.000,-
- f. Perguruan Tinggi : dari Rp 3.500.000,- menjadi Rp 9.000.000,-

G. Cuti Tahunan, tidak ada perubahan dari PKB 2009-2011

H. Bonus Metal Bulanan : berlaku fluktuasi sesuai performa perusahaan

5. Penawaran tersebut tidak ditanggapi oleh Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia , Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ (PUK SP KEP-SPSI XYZ), bahkan pada tanggal 05 September 2011 PUK SP KEP-SPSI XYZ menyatakan dalam suratnya No. 010/P/PUK/SP-KEP/SPSI/XYZ/IX/2011 bahwa perundingan PKB periode 2011-2013 sudah menemui jalan buntu/ deadlock dan memberitahukan akan melakukan mogok kerja terhitung tanggal 15 September 2011 sampai dengan 15 Oktober 2011;
6. Untuk menanggapi surat PUK SP KEP-SPSI XYZ tersebut, XYZ telah melakukan berbagai upaya agar dapat melanjutkan perundingan melalui fasilitasi, supervise dan asistensi dari berbagai kalangan. Walaupun upaya-upaya tersebut telah dilakukan namun pekerja tetap melaksanakan mogok kerja.
7. XYZ berpendapat bahwa mogok kerja yang dilakukan oleh pekerja tersebut tidak sah, karena XYZ masih menginginkan untuk melanjutkan perundingan PKB periode 2011-2013. XYZ menyampaikan bahwa untuk setiap harinya mogok kerja maka :

- a) XYZ kehilangan pendapatan US\$ 18 juta
- b) Pemerintah kehilangan pendapatan dari pajak sebesar US\$ 6,3 juta. Jika ditambahkan dividend an royalty mencapai US\$ 7,5 juta
- c) Dana Masyarakat kehilangan sebesar US\$ 200.000
- d) Pekerja kehilangan pendapatan sebesar Rp 577.000,-/orang;

Dalam sidang mediasi, pengusaha bersedia untuk meningkatkan penawaran Paket Finansial seperti yang dapat dilihat pada lampiran, begitu pula penyesuaian benefit lainnya yang diusulkan oleh PUK SP-KEP SPSI XYZ.

Pendapat Mediator :

1. Bahwa melalui surat Vice President, HR Service & IR XYZ No. 15016-00/IR/GEN/IX/2011 tanggal 07 September 2011 telah mencatatkan perselisihan hubungan industrial kepada Kepala Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Mimika dan Direktur Pencegahan dan Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI;
2. Bahwa mengingat PKB XYZ berlaku bagi pekerja yang berada di wilayah provinsi DKI Jakarta, Jawa Timur, dan Papua, maka sesuai ketentuan pasal 11 Kepmenakertrans No. Kep-92/Men/VI/2004, penyelesaiannya merupakan kewenangan Mediator Hubungan Industrial yang berkedudukan di Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI;
3. Bahwa perundingan PKB periode 2011-2013 di XYZ memerlukan penelitian, pendalaman dan penyelesaian secara komprehensif dan mendalam, maka diperlukan masukan, pemikiran dan pendapat dari Mediator Kabupaten Mimika dan Mediator Provinsi Papua;

4. Bahwa untuk menyelesaikan perselisihan, Mediator telah memanggil para pihak untuk melakukan sidang mediasi pada :
 - Tanggal 15 September 2011, namun PUK KEP-SPSI XYZ melalui surat No. 085/EXT/PUK/SP-KEPSPSI/PT.FI/2011 tanggal 14 September 2011, memohon agar proses mediasi ditunda;
 - Tanggal 19 September 2011, para pihak hadir akan tetapi melalui surat No. 070/EXT/PUK/SP-KEPSPSI/XYZ/2011 tanggal 17 September 2011, PUK KEP SPSI XYZ mengajukan permohonan penundaan mediasi;
 - Tanggal 22 September 2011, para pihak hadir akan tetapi belum terdapat titik temu dan para pihak menyepakati untuk melanjutkan sidang mediasi pada hari berikutnya;
 - Tanggal 23 September 2011 dilaksanakan sidang lanjutan, akan tetapi PUK KEP-SPSI XYZ menolak penawaran pengusaha.
5. Bahwa perselisihan hubungan industrial antara PUK SP KEP SPSI XYZ dengan pengusaha XYZ adalah mengenai perundingan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) XVII tahun 2011-2013. Dengan demikian perselisihan dimaksud merupakan perselisihan kepentingan sebagaimana diatur dalam pasal 1 angka 3 UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial;
6. Bahwa sesuai tata tertib perundingan PKB, materi perundingan PKB dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu finansial dan non finansial, pembahasannya dimulai dari materi finansial.
7. Bahwa dalam perundingan mediasi disepakati untuk membicarakan hal-hal yang terkait dengan finansial yaitu upah pokok, program tabungan hari tua, program dana pension, bantuan pinjaman perumahan dan perbaikan rumah, fasilitas pengobatan dan perawatan kesehatan, bantuan pendidikan anak serta bantuan transportasi pada saat melaksanakan cuti;

8. Adapun pendapat mediator terhadap 7 substansi yang bersifat finansial adalah :

A. Kenaikan upah pokok yang diharapkan karyawan sebesar 821 % dari PKB 2009-2011 bagi golongan terendah, menurut mediator :

- a) Sesuai pasal 92 ayat (2) UU No. 13 Tahun 2003 : peninjauan upah secara berkala memperhatikan kemampuan perusahaan dan produktivitas
- b) Agar dapat berlaku bagi seluruh grade seperti yang diinginkan karyawan, sebaiknya dilakukan saat penyusunan struktur dan skala upah.
- c) Sesuai pasal 4 ayat (3) Kepmentranakertrans RI No. Kep-102/Men/VI/2004 bahwa kelompok pekerja yang memiliki tanggung jawab sebagai pemikir, perencana, pelaksana dan pengendali jalannya perusahaan (Level I sampai III), tidak dapat disamakan dengan kelompok pekerja di Grade F1 – A5.
- d) Tuntutan upah dengan menggunakan mata uang asing sebesar US\$ 17.5, sudah disepakati dalam perundingan mediasi, bahwa akan menjadi dasar perhitungan kenaikan upah yang selanjutnya akan dikonversikan ke dalam mata uang Rupiah.
- e) Mengacu pada PKB 2009-2011 (3% kenaikan tiap tahun) dan inflasi 6,96% pada 2010, akan wajar apabila Pengusaha mempertimbangkan penyesuaian sebesar 3.74% agar ditambahkan pada kesediaan pengusaha sebesar 22%, sehingga menjadi 25%.

B. Program Tabungan Hari Tua

- Kesediaan pihak Pengusaha patut dipertimbangkan

C. Program Dana Pensiun

- 1.5 x Masa Kerja x Upah Pokok , mediator berpendapat agar dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pasal 167 UU No.13 Tahun 2003.

D. Bantuan Pinjaman Perumahan Rp 125.000.000,- dan Bantuan Perbaikan Rumah Rp 150.000.000,- untuk 300 pekerja non-staf per tahun, menurut mediator sebaiknya kesediaan pengusaha tersebut dapat diberikan pada pekerja yang sudah bekerja di atas 5 tahun.

E. Fasilitas Pengobatan dan Perawatan 100% bagi pekerja dan tanggungan langsungnya serta melakukan kerjasama dengan rumahsakit rujukan di Timika, menurut mediator sebaiknya rujukan dapat dilakukan baik rumah saki pemerintah maupun rumah sakit swasta.

F. Pendidikan :

- Kenaikan yang merupakan kesediaan Pengusaha akan lebih baik apabila disamping Bantuan Biaya Pendidikan tersebut, agar Pengusaha dapat bekerja sama dengan pemerintah membangun sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan anak-anak pekerja.

G. Cuti Tahunan, yang menjadi kesediaan pengusaha dapat dipertimbangkan.

H. Bonus Metal Bulanan, yang menjadi kesediaan Pengusaha perlu dipertimbangkan.

9. Bahwa mengenai mogok kerja adalah merupakan hak pekerja dan serikat pekerja, namun pelaksanaannya harus dilaksanakan secara sah, tertib dan damai sebagai akibat gagalnya perundingan.

10. Mogok kerja dapat dilakukan dengan syarat 7 hari sebelum mogok kerja dilaksanakan pekerja dan serikat pekerja wajib memberitahu secara tertulis kepada pengusaha dan instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat yang sekurang-kurangnya memuat:

- a) Waktu (hari, tanggal, dan jam) dimulai dan diakhiri mogok kerja
- b) Tempat mogok kerja
- c) Alasan dan sebab-sebab mengapa harus melakukan mogok kerja; dan
- d) Tanda tangan ketua dan sekretaris dan/atau masing-masing ketua dan sekretaris serikat pekerja sebagai penanggung jawab mogok kerja

11. Bahwa mogok kerja merupakan hak-hak pekerja dan serikat pekerja, namun memperhatikan dampak kerugian bagi pekerja, pengusaha dan masyarakat serta pemerintah yang timbul akibat mogok kerja, maka sesuai prinsip-prinsip Hubungan Industrial yang berasaskan Pancasila, perselisihan hubungan industrial yang terjadi antara Pemimpin Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat.

Berdasarkan hal-hal dalam lampiran xx, guna menyelesaikan masalah dimaksud, Mediator menganjurkan :

1. Agar pengusaha XYZ memberikan kenaikan upah pokok sebesar 25% dengan rincian pemberiannya : tahun 2011 sebesar 15% dan tahun 2012 sebesar 10%.
2. Agar Pemimpin Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ menerima kenaikan upah pokok sebesar 25% dengan rincian pemberiannya tahun 2011 sebesar 15% dan tahun 2012 sebesar 10%.
3. Agar pengusaha XYZ segera melaksanakan Paket Finansial mengenai program tabungan hari tua, program dana pension, bantuan pinjaman perumahan dan bantuan perbaikan rumah, fasilitas pengobatan dan

perawatan, bantuan pendidikan anak, cuti tahunan, dan pembagian keuntungan Bonus Metal bulanan.

4. Agar Pemimpin Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ dapat menerima Paket Finansial mengenai program tabungan hari tua, program dana pension, bantuan pinjaman perumahan dan bantuan perbaikan rumah, fasilitas pengobatan dan perawatan, bantuan pendidikan anak, cuti tahunan, dan pembagian keuntungan Bonus Metal bulanan
5. Agar pengusaha XYZ dan Pemimpin Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ segera melakukan perundingan mengenai Paket Non Finansial sesuai tata tertib perundingan PKB
6. Perjanjian Kerja Bersama periode 2011-2013 yang disepakati diberlakukan terhitung sejak tanggal 01 Oktober 2011
7. Agar kedua belah pihak memberikan jawaban atas anjuran tersebut selambatlambatnya dalam jangka waktu 10 hari kerja setelah menerima surat anjuran ini.

Setelah anjuran dari Mediator Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi tersebut, Pemimpin Unit Kerja Serikat Pekerja Kimia Energi dan Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ tidak sepenuhnya menerima anjuran tersebut, dan menurut mediator dari kementerian tenaga kerja pusat, dari pihak Muspida (Musyawarah Pimpinan Daerah) Mimika sempat menganjurkan untuk menempuh cara penyelesaian Bipartit, yang kemudian ditanggapi oleh kedua belah pihak dengan tetap Tripartit dengan peran Mediator dari pemerintahan untuk perundingan antara manajemen XYZ dengan SPSI tergantikan dengan Mediator non pemerintah, yang kemudian akhirnya dicapai kesepakatan antara kedua belah pihak. Kesepakatan ini ditandai dengan adanya surat pendaftaran penandatanganan PKB tahun 2011-2013 dari manajemen XYZ yang ditujukan pada Departemen tenaga Kerja. Akhirnya penandatanganan PKB berdasarkan kesepakatan manajemen XYZ

dengan SPSI XYZ sebagai wadah karyawan XYZ dilakukan pada Februari 2012 dengan kesepakatan sebagai berikut :

A. Kenaikan upah pokok sebesar 37 %, dibagi dalam 2 tahap, yaitu :

- a. Tahap 1 : 13 % pada tanggal 22 Desember 2011
- b. Tahap 2 : 24 % pada bulan Oktober 2012

B. Program Tabungan Hari Tua

a. Kompetensi Dasar (level C1-C4, D1-D4, E2-E3, F1-F3) :

- i. Premi Rp 750.000,- dari Pekerja dan Rp 750.000,- dibayarkan oleh Perusahaan setiap bulannya.

b. Spesialisasi (level B1-B5) :

- i. Premi Rp 1.000.000,- dari Pekerja dan Rp 1.000.000,- dibayarkan oleh Perusahaan setiap bulannya.

c. Master (level A1-A5) :

- i. Premi Rp 1.250.000,- dari Pekerja dan Rp1. 2750.000,- dibayarkan oleh Perusahaan setiap bulannya.

C. Program Dana Pensiun

a. $2.5 \times \text{Masa Kerja} \times \text{Upah Pokok}$

D. Bantuan Pinjaman Perumahan dan Bantuan Perbaikan Rumah tidak ada perubahan dari PKB periode 2009-2011, yaitu masing-masing Rp 100.000.000,-

E. Fasilitas Pengobatan dan Perawatan tidak ada perubahan dari PKB periode 2009-2011, yaitu 95% pengeluaran ditanggung oleh Perusahaan

F. Pendidikan :

- a. Taman Kanak-kanak : dari Rp 850.000,- menjadi Rp 3.600.000,-
- b. Sekolah Dasar : dari Rp 1.700.000,- menjadi Rp 7.200.000,-
- c. Sekolah Menengah Pertama: dari Rp 2.500.000,- menjadi Rp 8.400.000,-
- d. Sekolah Menengah Atas : dari Rp 3.000.000,- menjadi Rp 9.600.000,-
- e. Sekolah Luar Biasa : dari Rp 3.500.000,- menjadi Rp 12.000.000,-
- f. Perguruan Tinggi : dari Rp 3.500.000,- menjadi Rp 12.000.000,-

G. Cuti Tahunan, tidak ada perubahan dari PKB 2009-2011, yaitu :

- a. Masa Kerja 3 tahun mendapatkan 1 tiket (Timika – Biak/Ujung Pandang/Bali/Surabaya/Jakarta/Solo)
- b. Berlaku kelipatan untuk masa kerja dan jumlah tiket yang menjadi hak

H. Bonus Metal Bulanan : berlaku fluktuasi sesuai performa perusahaan

Adapun setelah pendaftaran penandatanganan dan penandatanganan PKB 2011-2013 dilakukan, maka langkah berikutnya adalah sosialisasi dari PKB tersebut. Demi kelancaran sosialisasi, Mediator perlu mengundang pihak-pihak yang berkepentingan untuk merancang berbagai pertemuan dalam rangka sosialisasi PKB 2011-2013 yang sudah ditandatangani.

5.3 PASKA INTERVENSI

Dengan telah ditanda-tanganinya PKB 2011-2013, 3 pihak yang menjadi pilar dalam hubungan industrial di XYZ mempunyai :

1. SPSI XYZ ikut memonitor implementasi PKB 2011-2013, dan bersama-sama dengan manajemen ikut berusaha memulihkan hubungan industrial yang sempat memburuk.
2. Manajemen XYZ mensosialisasikan dan melaksanakan PKB 2011-2013 yang telah ditandatangani bersama.
3. Pemerintah segera melakukan pembinaan pada SPSI tentang hakekat pentingnya bermusyawarah dan tidak mengedepankan konflik.

Demikian proses intervensi dan hasil intervensi dari mediasi dengan menggunakan analisis konflik industrial dalam menyelesaikan perselisihan antara karyawan dan manajemen XYZ.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Sukses tidaknya konflik yang dihadapi pada dasarnya sangat bergantung pada seberapa besar perhatian pihak-pihak yang terlibat dalam mempertimbangkan sumber dari konflik itu sendiri. Dengan mempertimbangkan sumber konflik maka strategi yang akan diambil dapat dilaksanakan. Hal ini dimungkinkan karena masing-masing sumber konflik memberikan strategi yang berbeda dalam penyelesaiannya.

6.1 KESIMPULAN

Terdapat tiga kriteria yang dapat dijadikan acuan untuk menilai apakah manajemen konflik yang diterapkan berhasil. Ketiga kriteria tersebut, yaitu:

- a. **Acceptance** : Kesepakatan terhadap solusi yang diambil diterima masing-masing pihak. Pihak-pihak yang terlibat menerima kesepakatan karena dua alasan, yaitu adanya solusi yang menguntungkan dan pertimbangan mengenai proses yang adil.
 - i. Adanya surat pendaftaran untuk melakukan perundingan PKB menggambarkan adanya kesepakatan yang sudah dicapai
- b. **Duration** : Solusi yang diambil harus berlangsung lama. Hal ini dapat dicapai jika masing-masing pihak mendapatkan keuntungan. Jika hanya satu pihak saja yang diuntungkan maka solusi yang diambil tidak akan bertahan lama.
 - i. Perundingan PKB PT XYZ dilakukan setiap 2 tahun sekali, maka hasil kesepakatan yang tertuang dalam PKB, minimum akan berlaku selama 2 tahun.
- c. **Change relationship** : Harus terjadi perubahan hubungan setelah kesepakatan diambil. Hal ini ditandai dengan adanya penghargaan terhadap masing-masing

pihak, adanya upaya bersama untuk menjaga kesepakatan, dan pengaruh positif lainnya.

- i. Adanya kata sepakat dari kedua belah pihak untuk mengembalikan angka produksi seperti target sebelum terjadi pemogokan, menggambarkan suatu hubungan yang baik. Pekerja saat ini sangat giat untuk mengembalikan angka produksi sesuai target yang telah disepakati kedua belah pihak.

Setiap konflik, baik fungsional maupun disfungsional akan menjadi sangat merusak apabila berlangsung terlalu jauh. Apabila konflik menjadi di luar kendali karena mengalami eskalasi, berbagai perilaku mungkin saja timbul. Pihak-pihak yang bertentangan akan saling mencurigai dan bersikap sinis terhadap setiap tindakan pihak lain. Dengan timbulnya kecurigaan, masing-masing pihak akan menuntut permintaan yang makin berlebihan dari pihak lain. Pada tahap seperti ini informasi akan ditahan dan diganggu, sehingga apa yang sebenarnya terjadi dan mengapa terjadi menjadi tidak diketahui. Dan segera bisa muncul usaha untuk menggagalkan kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain. Kegiatan untuk “menang” menjadi lebih dominan dari pada untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyebab umum terjadinya perselisihan adalah tuntutan hak pekerja/buruh dimana hak mereka yang sudah diatur di dalam peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama tidak dipenuhi oleh perusahaan. Perselisihan juga disebabkan tuntutan kepentingan pekerja/buruh, dimana dasar tuntutan mereka adalah keinginan peningkatan kesejahteraan atau hal yang tidak diatur sebagaimana disebutkan diatas. Disamping itu, perselisihan juga dapat terjadi sebagai akibat tidak adanya keserasian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja oleh satu pihak.

6.2 SARAN

Hal-hal yang dinilai cukup efektif yang perlu dilakukan dengan lebih baik oleh 3 pilar hubungan industrial untuk mencegah perselisihan adalah :

1. Manajemen XYZ

- a. Membangun kembali kepercayaan yang sempat hilang terhadap manajemen, dengan mengembangkan komunikasi yang efektif antara manajemen XYZ dengan Serikat Pekerja XYZ
 - i. Mengangkat perwakilan dari setiap unit untuk melakukan dialog dan konsultasi berkala. Komunikasi 2 arah yang rutin dilakukan dapat memperbaiki kepercayaan karyawan terhadap manajemen.
 - ii. Komunikasi langsung dalam kelompok kecil di bawah masing-masing pimpinan unit terkecil dapat dilakukan agar dapat dideteksi secara keseluruhan apa saja yang menjadi aspirasi para pekerja/buruh untuk diambil langkah yang diperlukan dengan cepat dan tepat.
 - iii. Melakukan komunikasi yang transparan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen
 - iv. Membuat program-program yang lebih terukur dan lebih baik bagi kesejahteraan karyawan dari sisi finansial maupun non finansial
- b. Melaksanakan keseluruhan hak normative pekerja/buruh

2. Pemerintah

- a. Pemerintah perlu bertindak cepat dan proaktif dalam menyelesaikan perselisihan buruh/pekerja dengan pengusaha sehingga tindakan anarkis dapat dicegah
- b. Pemerintah perlu segera menyusun perangkat perundangan ketenagakerjaan terutama yang menyangkut unjuk rasa dan mogok kerja sehingga tidak merusak citra Indonesia di mata investor

- c. Perlu adanya tindakan tegas dan adil dalam menindak para pelaku unjuk rasa & mogok kerja, juga pihak perusahaan maupun pihak lain yang bertindak anarkis.

3. Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ

- a. SPSI XYZ ikut memastikan implementasi pelatihan teknik negosiasi dan kurikulum pelatihan lainnya diberikan pada anggota SPSI XYZ
- b. Memperbaiki administrasi data internal SPSI XYZ sehubungan berbagai macam kegiatan maupun keanggotaan.
- c. Memperluas wawasan pengetahuan para anggota secara merata mengenai hubungan industrial secara rinci.
- d. Memperluas wawasan dengan mengikuti training-training yang diadakan oleh organisasi-organisasi pertambangan untuk Serikat Pekerja.
- e. Menjalin hubungan baik yang terpelihara dengan SPSI Pusat maupun SPSI Papua melalui program kegiatan bersama yang rutin dan terencana.
- f. Menjalin hubungan yang baik dengan badan-badan pemerintah, HAM (Hak-hak Asasi manusia), dan Dewan Perwakilan Rakyat Pusat maupun Daerah, demi meningkatkan kualitas hubungan yang dapat mempermudah berbagai kepentingan SPSI XYZ di masa mendatang.

Diharapkan dengan adanya komitmen kuat dari ketiga pilar hubungan industrial, yaitu perusahaan, pemerintah, dan serikat pekerja, perselisihan maupun mogok kerja dapat dicegah. Berbagai tindakan antisipasi perlu dilakukan oleh manajemen, manakala tidak ada kepercayaan di antara pekerja/buruh dan manajemen. Membangun kepercayaan ini merupakan intisari dari membangun hubungan industrial yang aman dan dinamis. Membangun kepercayaan tidak mungkin dilakukan dalam

waktu pendek. Untuk itu perlu proses dan konsistensi, serta keterlibatan semua tingkat lini manajemen. Pimpinan sumber daya manusia tidak dapat melakukan upaya membangun kepercayaan sendiri. Dia memerlukan bantuan dan komitmen dari rekan yang lain dan dari semua tingkat pimpinan. Oleh karena itu perlu disadari bahwa setiap pimpinan di semua tingkat pada dasarnya adalah pimpinan SDM di satuan kerja yang dipimpinnya. Mereka harus mampu mengembangkan komunikasi yang efektif dengan bawahannya.

Dalam kasus-kasus mogok kerja dan unjuk rasa yang berakhir dengan tindakan-tindakan anarkis peran Pemerintah (Depnakertrans dan termasuk juga Kepolisian) sangat diperlukan. Hal ini dipandang krusial mengingat bahwa kasus unjuk rasa telah melibatkan banyak pihak dan menjadi sorotan bagi pengusaha asing yang mau menanamkan modalnya di Indonesia untuk melihat sejauh mana hukum dapat ditegakkan di negara ini.

DAFTAR REFERENSI

Suwarto & Sutanto, Dr, M.Sc. (2010). *Hubungan Industrial Dalam Praktek, dilengkapi dengan Pendekatan Teori*. Asosiasi Hubungan Industrial Indonesia. Jakarta.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed). New Jersey : Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River.

Keitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2008). *Organizational Behavior* 8th Ed. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.

Ross, Marc Howard. (1993). *The Management of Conflict*. New Haven, Yale University Press.

Minnery, John R. (1986). *Conflict Management in Urban Planning*. Hampshire, Gower Publishing Company Limited.

Faturrochman. (2002), *Keadilan Perspektif Psikologi*. Unit Penerbitan Fakultas Psikologi UGM dan Pustaka Pelajar.

Robbins, Stephen P and Sanghi, Seema 2005. "*Organisational Behavior*."(11th ed). NJ : Prentice Hall Inc.

McShane, Steven., & Von Glinoww, Mary. (2010). *Otganozational Behavior* (8th ed). New York : McGraw-Hill.

Manajemen konflik. Ross, Marc Howard. (1993). *The Management of Conflict*. New Haven, Yale University Press. : Remaja Rosdakarya.

Gravetter, Frederick J., Forzano, Lori-Ann B. (2009). *Research Methods for the Behavioral Science*. Belmont : Wadsworth

Kountur, Ronny. (2003). *Metode Penelitian : untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.

Moleong, Lexy J., (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung

Oei, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia

Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Minnery, John R. (1986). *Conflict Management in Urban Planning*. Hampshire, Gower Publishing Company Limited.

Schermerhorn, Jr, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (1985). *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Tosi, Henry L. John R. Rizzo, and Stephen J. Carroll. (1986). *Managing Organizational Behavior*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

Robbins, Stephen P. (1998). *Management 2nd Edition*. International Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River.

Feather, N. T. (2002). *Values and Value Dilemmas in Relation to Judgments Concerning Outcomes of an Industrial Conflict*. Society for Personality and Social Psychology, Inc.

Muchinsky, Paul M. (1993). *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (4th edition)*. California : Brooks/Cole Publishing Company.

Undang-undang no.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Peraturan Menteri Tenaga kerja No PER 05/MEN/1989 tentang upah minimum.

Undang-Undang No.2 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

UU No. 21 tahun 2000 dan Kepres No.83 1999, tentang serikat buruh/pekerja.

Haslam, S.Alexander. "Psychology in Organization: The Social Identity Approach". London: Sage Publications. 2001.

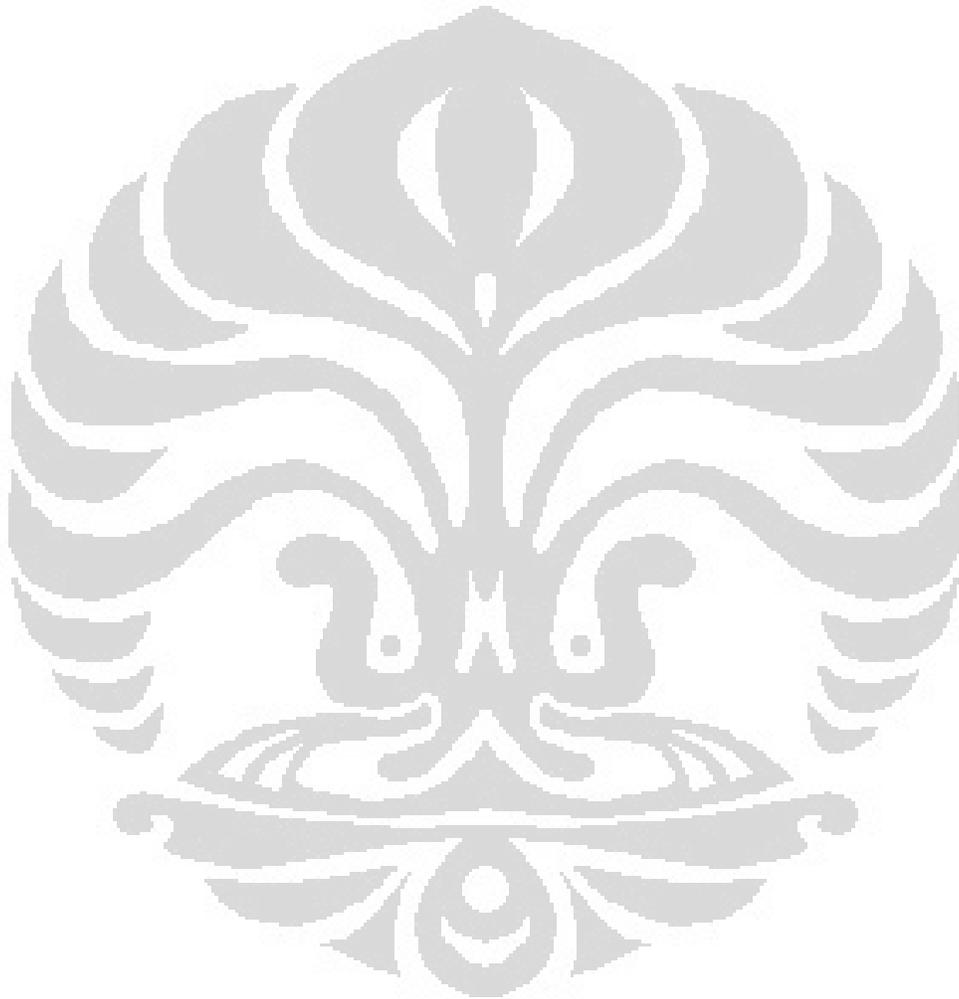
Hodson, Randy. "Management Citizenship Behavior and Its Consequences". London: Sage Publication. 2002

Yoon, Jeongkoo & Thye, Shane R. "A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support". *Journal of Work And Occupations*(Vol. 29 No. 1, February 2002 97-124). Sage Publications.2002

Yousef, Darwish A. "Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change". *Human Relations* (Volume 53(4): 513–537). London:SAGE Publications.2000.

Roche, William K. “The End of New Industrial Relations?”. *European Journal of Industrial Relations* (Vol.6 No.3): London: SAGE. 2000.

Papu, Johanes. “Aksi Unjuk Rasa dan Dilema Perburuhan Kita”. *Kategori Organisasi Industri*. 2001



Lampiran 4. Tabel Rekap Analisa Data

Pertanyaan/Jawaban	Metoda/Sumber	Waktu	Frekuensi	Ya/ Tidak untuk Solusi
BIPARTIT				
Apakah kedua belah pihak sama-sama menyadari dan mengakui adanya konflik ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Direktur XYZ 2. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 3. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 4. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 5. 1 orang pengamat pertambangan	20/ 7/2011 9 /10/2011 27/12/2011 6 /7/ 2011	10/10	Ya
<p>Kedua belah pihak yaitu Manajemen XYZ dan karyawan SPSI mengakui adanya konflik</p> <p>Pengamat pertambangan, "Seharusnya pemerintah yakni Kementerian Tenaga Kerja dan Kementerian ESDM segera menyelesaikan konflik yang terjadi di tubuh Xyz. "</p> <p>DPR RI komisi IX, "Papua dinilai sebagai salah satu wilayah Indonesia yang rawan konflik. Bagaimana tidak? Papua memiliki kekayaan alam yang sangat mewah namun rakyatnya hidup kurang sejahtera. Ketimpangan luar biasa. "</p> <p>Pengurus SPSI XYZ, "Dari awal, sejak Sdr terpilih sebagai Ketua PUK, sudah ada sinyal tidak suka dari manajemen. Padahal Pak Sdr sendiri adalah sosok pemimpin. Secara pribadi menurut saya pemogokan ini adalah akumulasi hubungan industrial yang tidak berjalan dengan rambu-rambu yang ada, lalu merambat ke masalah kesejahteraan. Kepemimpinan yang lalu dan sekarang juga berbeda. Pekerja makin lama makin mengerti dan tidak mau lagi</p>				

dibodohi.”

"Semua tuntutan kan mestinya dibahas saat perundingan berlangsung, jika terjadi deadlock baru difasilitasi Depnaker, tapi yang terjadi SPSI Sdr sudah melemparkan tuntutan bahkan langsung mengadu ke SPSI pusat, tanpa terlebih dulu ke SPSI Provinsi Papua. Akibatnya SPSI pimpinan Sdr dibekukan dan diganti SPSI antar waktu," demikian salah satu wakil manajemen PTFI”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Apakah karyawan SPSI trust / percaya terhadap Human Resources maupun Manajemen XYZ atau kepemimpinan manajemen XYZ	<p>Wawancara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 5 orang karyawan SPSI 3. 2 Manajemen XYZ <p>Berita internet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 Ketua SPSI XYZ 2. 3 Pengurus inti SPSI XYZ 	6/7/ 2011	13/14	Tidak
--	---	-----------	-------	-------

Kepercayaan karyawan SPSI sudah menurun terhadap Human Resources maupun Manajemen XYZ atau kepemimpinan manajemen XYZ

o Ketua Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ, mengatakan, sejak pertemuan terakhir dengan pihak manajemen tanggal 30 September lalu, tidak ada iktikad baik lagi dari manajemen untuk menemui karyawan. Hari ini saja rencananya akan ada pertemuan dengan pihak manajemen, tetapi kemudian batal lagi. Padahal, pihak karyawan sudah beriktikad baik dengan terus menurunkan upah tuntutan mereka. Sudah tujuh kali mereka menurunkan besaran upah itu. Dari tuntutan semula, gaji pokok pekerja nonstaf F1 (pegawai paling rendah) hingga staf tingkat tiga, 35 dollar AS-200 dollar AS per jam, hingga terakhir turun menjadi 7,5 dollar AS-33 dollar AS per jam. Besaran upah yang kami tuntut itu pun masih bisa turun lagi.”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Apakah para tim inti negosiasi sudah diberi pelatihan ketrampilan bernegosiasi dengan sangat baik ?	<p>Wawancara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 orang Depnaker 3. 1 Manajemen XYZ 	6/7/ 2011	6/6	Ya
---	--	-----------	-----	----

Pelatihan diberikan pada para tim inti negosiasi sudah diberi pelatihan ketrampilan bernegosiasi sudah baik. Namun masih perlu adanya kelanjutan dari pelatihan yang ada karena belum merata seperti seharusnya.

Pejabat Depnaker mengatakan : “Training pasti diberikan. Akan tetapi apakah perlu diperhatikan kekonsistenan pelaksanaan dari pelatihan tersebut.”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Apakah sumber konflik yang sebenarnya dan adakah persaingan antara pihak-pihak yang berselisih.	<p>Wawancara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 3 Manajemen XYZ <p>Berita internet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 Ketua SPSI XYZ 3. 3 Pengurus inti SPSI XYZ 1 DPR RI Papua 	12 /10/2011 19/10/2011	9/11 – 2 manajemen tidak sepakat diskriminasi terjadi	Tidak
---	--	---------------------------	--	-------

Sumber konflik adalah keadilan, keinginan dihargai yang sama dalam hal kesejahteraan kerja, termasuk keadilan dalam kesempatan menjadi karyawan XYZ tanpa diskriminasi dalam hal jumlah karyawan Papua yang bekerja di XYZ. Masalah sudah berkembang menjadi konflik, muncullah ketidakpercayaan terhadap niat baik manajemen dalam menanggapi aspirasi karyawan. Manajemen bersikeras mengatakan diskriminasi terhadap asli Papua tidak pernah menjadi konsep dalam memberikan pelayanan terhadap karyawan. Namun persaingan antar kedua belah pihak tidak ditemukan, hanya saja masing-masing pihak terus mencari dukungan, namun tidak dalam konotasi persaingan.

Manajemen XYZ mengaku : “ Memang jumlah karyawan Papua sebanyak 30 persen di antara pekerja kami dan hanya mempekerjakan kurang dari 2 persen tenaga asing. Kami tidak pernah sama sekali bermaksud melakukan diskriminasi, hanya kami akui bahwa standar untuk menjadi karyawan XYZ perlu disetarakan. Sementara kompetensi antara masyarakat asli Papua dan non Papua masih terdapat kesenjangan yang tinggi. Kami akan terus mencoba yang terbaik dalam hal ini, dengan salah satu cara adalah kami dirikan Balai Latihan Kerja bagi masyarakat asli Papua.”

Ketua Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Seluruh Indonesia XYZ, mengatakan, sejak pertemuan terakhir dengan pihak manajemen tanggal 30 September lalu, tidak ada iktikad baik lagi dari manajemen untuk menemui karyawan. Hari ini saja rencananya akan ada pertemuan dengan pihak manajemen, tetapi kemudian batal lagi. Padahal, pihak karyawan sudah beriktikad baik dengan terus menurunkan upah tuntutan mereka. Sudah tujuh kali mereka menurunkan besaran upah itu. Dari tuntutan semula, gaji pokok pekerja nonstaf F1 (pegawai paling rendah) hingga staf tingkat tiga, 35 dollar AS-200 dollar AS per jam, hingga terakhir turun menjadi 7,5 dollar AS-33 dollar AS per jam. Besaran upah yang kami tuntut itu pun masih bisa turun lagi.”

Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia asal Papua DG, “Kehadiran XYZ di Tembaga Pura, Mimika, Papua belum memberikan manfaat luar biasa, terutama masyarakat pemangku ulayat. Kemiskinan di tingkat masyarakat nampak telanjang di mana-mana. Padahal, selama ini sudah banyak hasil tambang terutama emas, tembaga, dan ikutan lainnya yang diambil XYZ dari perut bumi Papua. Keuntungan yang selama ini digembar gemborkan perusahaan untuk masyarakat asli masih jauh memenuhi rasa keadilan. Bisa dibayangkan berapa besar keuntungan yang diperoleh perusahaan sementara dana 1 persen diberikan bagi masyarakat. Itu pun sepertinya masih misterius bagi penduduk lokal karena diperebutkan banyak pihak.”

Pengurus SPSI XYZ, “Kami tidak percaya lagi dengan manajemen XYZ setelah beberapa kali perjuangan kami ini seperti dilihat dengan sebelah mata.

Ibarat bapak dan anak, kami anaknya ingin bicara, tetapi bukannya kami ditanggapi baik-baik, tapi terus menerus disiasati.”				
* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak				
Apakah selama pemogokan dan periode perundingan tuntutan berkembang diluar tuntutan awal, dimana salah satu atau kedua belah pihak tidak fokus pada masalah ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 3. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	31/10/2011 10/11/2011 8/11/2011	7/7	Tidak
<p>Tuntutan SPSI berkembang dan berubah-ubah pada poin angka dari kenaikan upah yang dituntut, namun sebenarnya itu disesuaikan dengan perkembangan dari negosiasi yang terjadi dari waktu ke waktu. Penambahan tuntutan ingin berbicara langsung dengan pemilik XYZ dianggap pihak manajemen sebagai tuntutan yang tidak konsisten karena tidak ada dalam daftar tuntutan pada surat resmi.</p> <p>“Pegawai tidak menerima sikap mediator yang lebih condong menyelesaikan masalah berdasarkan penawaran dari Xyz, padahal para pekerja telah menurunkan tuntutannya dalam jumlah yang signifikan. Tuntutan pertama adalah kenaikan upah menjadi sebesar US\$ 30 per jam, lalu turun menjadi US\$ 17,5 per jam. Saat ini kami turunkan lagi, posisi menjadi US\$ 12,5 per jam. Jumlahnya kan banyak,” kata Komisaris SPSI XYZ.</p>				
* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak				
Apakah tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan.	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 4. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 5. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	6/7/2011 7/7/2011 8/7/2011	7/7	Ya
<p>Tuntutan yang diusung adalah tuntutan kepentingan.</p> <p>o “Betul, Bu, memang kami akui bahwa kalau kekurangan- kami tidak, dan kami juga akui bahwa gaji yang kami terima sudah melebihi standar gaji</p>				

<p>pemerintah,tetapi apakah menurut ibu kami ini salah kalau kami merasa bahwa kami tidak ingin perbedaan gaji yang mencolok. Padahal di congo sana belum produksi.”</p> <p>"Kami sudah tawarkan paket kompensasi yang terbaik dan pernah ditawarkan kepada karyawan di seluruh Indonesia.Dan manajemen akan bersedia melanjutkan proses tawar menawar komponen dalam paket tersebut, selama perjalanan proses perundingan."</p> <p>* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
<p>Hasil analisa untuk solusi Bipartit adalah imbang antara tepat dan kurang tepat</p>				<p>3 Ya - 3 Tidak</p>
<p>MEDIASI</p>				
<p>Pertanyaan/Jawaban</p>	<p>Metoda/Sumber</p>	<p>Waktu</p>	<p>Frekuensi</p>	<p>Ya/ Tidak untuk Solusi</p>
<p>Apakah ada saling ketergantungan yang tinggi antara manajemen XYZ dan karyawan SPSI ?</p>	<p><u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. Pengurus SPSI XYZ 3. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi</p>	<p>9/9/2011 10/11/2011</p>	<p>5/5</p>	<p>Ya</p>
<p>Sebagai perusahaan dan karyawan yang menganut hubungan majikan dan buruh, terdapat saling ketergantungan yang tinggi antara manajemen XYZ dan karyawan SPSI</p> <p>Pengurus SPSI XYZ,“Ibu, kami akan selalu mengakui bahwa kamu dan manajemen saling bergantung karena ada hak dan kewajiban masing-masing sebagai atasan bawahan. Dan kami tidak ingin justru dianggap musuh oleh manajemen. Toh kalau sampai kami lakukan mogok ini, jangan lalu kami diperlakukan seperti penjahat atau pengacau. Seandainya manajemen tidak bertahan dengan arogannya, mungkin penyelesaian secara baik-baik saya pikir akan lebih cepat dicapai. Tapi mau bagaimana lagi to, kelihatannya manajemen tetap bersikap arogan.”</p> <p>Pengurus SPSI XYZ,“Tidak mungkin untuk mengatakan bahwa tidak ada saling ketergantungan, karena kan hubungannya saja sudah hubungan perusahaan dan karyawannya, seperti atasan bawahan, yang menggaji dan yang digaji. Kami akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai pemecahan masalah paling baik untuk masalah ini. Doakan saja, ya...”</p>				

*Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak				
Apakah manajemen XYZ maupun karyawan SPSI menemui banyak kesulitan saat memutuskan kesepakatan?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) kabupaten Mimika 2. Presiden Direktur XYZ 3. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ	9/7/2011 19/9/2011 6/10/2011	8/8	Ya
<p>Mediasi sudah dilakukan berkali-kali oleh berbagai pihak, bahkan sudah dilakukan pengadilan perselisihan, akan tetapi tetap menemui jalan buntu. Kesepakatan sangat amat sulit dicapai.</p> <p>Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) kabupaten Mimika: "Pertemuan sudah sepenuhnya dilakukan, namun akibat adanya perbedaan antara kedua belah pihak yang bertentangan pendapat. Akhirnya terjadi <i>deadlock</i> atau penundaan sebagai akibat tidak terjadinya suatu kesepakatan bersama."</p> <p>"Memang sudah beberapa kali mediasi dilakukan, Bu, tapi belum satupun yang dapat benar-benar bisa mengakomodir aspirasi kami. Sebenarnya kami sangat berharap untuk tidak berprasangka negatif terlebih dahulu."</p> <p>* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
Apakah dalam perjalanan selama pemogokan masing-masing pihak hanya memikirkan untuk menang sendiri ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) kabupaten Mimika 2. Presiden Direktur XYZ 3. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ	4/10/2011 6/10/2011 31/10/2011 5/11/2011	8/11 – 2 manajemen XYZ maupun 1 SPSI tidak setuju apabila dikatakan mau menang sendiri	Ya

	4. Menteri –Jero Wacik			
<p>Kedua belah pihak memang sangat teguh memegang keinginannya. Meskipun dari pihak SPSI sudah menurunkan sampai 8 kali sehubungan angka kenaikan upah. Ribuan pegawai XYZ berkeras tetap melangsungkan mogok kerja.</p> <p>Komisaris SPSI XYZ menjelaskan, ”Kami menolak usulan dari mediator yang menyarankan kenaikan upah pegawai sebesar 25 persen. Penolakan dikarenakan Serikat Pekerja menilai bahwa putusan dan anjuran mediator tersebut berpihak sebelah. Menurut kami itu tidak adil. “</p> <p>Manajemen XYZ menjelaskan, “Posisi XYZ saat ini telah menyepakati anjuran dari mediator untuk menaikkan upah pegawai sebanyak 25 persen dalam kontrak kerja mendatang. Manajemen menerima anjuran mediator tersebut untuk mencapai suatu kesepakatan. XYZ telah menyampaikan sikapnya tersebut sejak pertemuan terakhir dengan serikat pekerja pada tanggal 27 September 2011. Berdasarkan hitungannya, tidak mungkin mengabulkan tuntutan para pegawai untuk menaikkan upah sesuai dengan standar luar negeri. Kenaikannya bisa sampai 800 persen. Selama ini rata-rata pegawai nonstaf terendah mendapatkan upah sebanyak Rp 3,3 juta per bulan, belum termasuk bonus, lembur, dan tunjangan lainnya. Apabila permintaan kenaikan sesuai dengan standar luar negeri tersebut dikabulkan, setiap pegawai terhitung dapat memperoleh upah sebanyak Rp 27 juta per bulan. Jika dihitung termasuk bonus dan tunjangan lainnya, para pegawai diperkirakan dapat memboyong pendapatan sebanyak Rp 60 juta per bulan.”</p> <p>Menurut Jero Wacik, “...Terkait persoalan di XYZ sebaiknya tuntutan kenaikan gaji itu masih dalam kewajaran dan perusahaan mendekatinya. Harus ada saling mengalah untuk menang. Kalau ngotot dua-duanya berhenti berproduksi, sama-sama rugi, perusahaan rugi, rakyat rugi. Naik gaji biasa, merembet ke keamanan. Perintah Presiden, keamanan nomor satu. Rakyat Papua dan karyawan dijaga jangan sampai terjadi apa-apa.”</p> <p>*Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
Seberapa besarkan dampak dari konflik atau pemogokan yang terjadi antara SPSI XYZ dan manajemen XYZ ?	<u>Wawancara</u> 1. 2 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita internet</u> 1. Presiden Director/CEO XYZ 2. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 3. Dirjen Mineral dan Batuan pada Kementerian ESDM 4. 2 pengusaha Papua 5. 1 orang dari Apindo	19/9/2011 26/10/2011 31/10/2011 14/11/2011	10/10	Ya
<p>a) Kerugian yang sangat besar, pemerintah mengalami kerugian hingga Rp71,2 triliun per hari, rata-rata 8 juta dolar AS (Rp71,2 triliun) dari anggaran dividen, royalti dan pajak. Selain itu, ada juga biaya penyusutan sebesar 200 ribu dolar AS per hari atau sekitar Rp1,78 miliar.</p> <p>b) Selain itu juga berdampak besar terhadap kelangsungan usaha sejumlah pengusaha lokal di Timika, dan</p>				

mempengaruhi trend pada pekerja di perusahaan lain untuk demo minta kenaikan gaji sebesar-besarnya dan ini mengkhawatirkan pengusaha-pengusaha lain.

c) Berdampak pada pengelolaan lingkungan dan keselamatan kerja, misalnya jika lokasi peledakan tidak dirawat, maka akan menimbulkan penumpungan air, bahkan bisa menimbulkan banjir bandang. (19/9/2011)

Dirjen Mineral dan Batuan pada Kementerian ESDM, Thamrin Sihite mengatakan, “ jika sampai mogok terjadi sebulan, maka berdampak pada pengelolaan lingkungan dan keselamatan kerja, misalnya jika lokasi peledakan tidak dirawat, maka akan menimbulkan penumpungan air, bahkan bisa menimbulkan banjir bandang.” (19/9/2011)

"Kalau satu hari saja tidak berproduksi, pendapatan yang hilang bisa mencapai sekitar Rp 200 miliar."

Presiden Direktur dan CEO XYZ menyatakan, “ Akibat dari mogok tersebut potensi penurunan penerimaan pendapatan negara mencapai U\$\$ 6,7 juta atau mencapai Rp. 57,3 milyar/hari, serta potensi penurunan penjualan mencapai U\$\$ 19 juta/hari.”

Direktur CV Salju More Utama, DB di Timika, mengatakan, “ Sejak aksi mogok kerja karyawan berlangsung pada 15 September 2011 hingga saat ini praktis usaha kami macet total. Kami rugi besar karena usaha macet total. Kami tidak tahu harus cari uang dari mana untuk membayar gaji karyawan. Selama ini CV Salju More Utama memasok makanan ke kapal-kapal pengangkut bahan tambang XYZ di Pelabuhan Portsite Amamapare. Sejak ruas jalan poros yang menghubungkan Pelabuhan Portsite Amamapare menuju Timika, Kuala Kencana dan Tembagapura diblokir pekerja, maka karyawan CV Salju More Utama tidak bisa lagi memasok makanan ke kapal-kapal pengangkut tambang. Perusahaan kami mempekerjakan 10 orang karyawan dan sudah lebih dari sebulan para karyawannya menganggur dan tidak mendapat gaji.”

Direktur CV Putra Nawaripi, YO, “Kami mempekerjakan 30 karyawan untuk melakukan proyek penghijauan di area pengendapan tailing (pasir sisa tambang) XYZ di dataran rendah Kabupaten Mimika. Sejak karyawan XYZ menggelar mogok kerja dan diikuti dengan serentetan kasus penembakan terhadap karyawan dan pendulang tradisional di sekitar areal tanggul pengendapan tailing XYZ, aktivitas penghijauan di wilayah dataran rendah Mimika menjadi lumpuh. Terus terang kita semua rugi. Kami semua berharap masalah ini segera selesai, sehingga semua kembali normal seperti sebelumnya. Selama ini terdapat banyak perusahaan lokal milik putra daerah yang menjadi binaan XYZ. Perusahaan-perusahaan itu menangani berbagai kegiatan di lingkungan XYZ seperti suplier bahan makanan, pembersihan dan penghijauan lingkungan bahkan pekerjaan-pekerjaan konstruksi ringan.”

"Banyak pendemo yang menuntut kenaikan upah minimum, berdasarkan sindrom XYZ yang menuntut kenaikan sebesar-besarnya. Kisruh tuntutan kenaikan gaji pekerja non staf XYZ ditenggarai telah menularkan semangat meminta kenaikan gaji besar oleh serikat pekerja lainnya. Hal ini menjadi kekhawatiran pelaku dunia usaha di dalam negeri karena akan semakin membebani usaha mereka. prinsipnya pelaku usaha tak keberatan untuk menaikkan gaji. Jika kenaikannya sampai 100-200% industri mana pun, lanjut Hilman, tak akan bersedia meskipun ada pembandingnya di industri pertambangan di laur negeri. Ini mesti disesuaikan dengan situasi di setiap negara, apakah daya dukung industri kita dan pasar kita mampu menanggung beban itu. Itu yang seharusnya dipertimbangkan," kata Anggota Tim Advokasi Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) Antony Hilman.

Menurut Ketua Umum Apindo Sofjan Wanandi,

<p>"Pendemo ini berasal dari sektor formal jadi mereka demo menuntut kenaikan UMP (upah minimum provinsi) untuk kepentingan mereka sendiri. Mereka tak memikirkan UKM sektor informal."</p> <p>*Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
<p>Apakah tuntutan yang diusung kali ini merupakan tuntutan kepentingan dan bukan hak ?.</p>	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2 orang Pengurus SPSI 2 Manajemen XYZ <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Presiden Direktur/CEO XYZ 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 	<p>31/10/2011</p>	<p>6/6</p>	<p>Ya</p>
<p>Tuntutan merupakan tuntutan kepentingan</p> <p>o "Betul, Bu, memang kami akui bahwa kalau kekurangan- kami tidak, dan kami juga akui bahwa gaji yang kami terima sudah melebihi standar gaji pemerintah, tetapi apakah menurut ibu kami ini salah kalau kami merasa bahwa kami tidak ingin perbedaan gaji yang mencolok. Padahal di congo sana belum produksi."</p> <p>"Kami sudah tawarkan paket kompensasi yang terbaik dan pernah ditawarkan kepada karyawan di seluruh Indonesia. Dan manajemen akan bersedia melanjutkan proses tawar menawar komponen dalam paket tersebut, selama perjalanan proses perundingan."</p> <p>*Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
<p>Apakah terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM ?</p>	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5 orang karyawan dan Pengurus SPSI 2 Manajemen XYZ <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 1 Ketua Umum 7 Suku 1 orang Kontras 	<p>11/10/2011 9/11//2011 31/10/2011 31/10/2011</p>	<p>10/12</p>	<p>Ya</p>

Pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, peraturan-peraturan XYZ dan pemerintah, maupun HAM terjadi di lapangan, selama pemogokan. Bahkan dengan tewasnya 2 orang akibat bentrokan, membuat imej perusahaan menjadi perhatian dunia

“UU sudah menjelaskan bahwa walaupun mogok kerja dilakukan karyawan, seharusnya perusahaan tetap membayar upah normatif karyawan. Kenyataannya, kami tidak menerima upah itu. Kondisi ini membuat tidak sedikit karyawan terpaksa meminjam uang kepada kerabat atau tetangganya, atau ada pula yang terjerat utang pada rentenir meski dengan bunga yang tinggi, mencapai 30 persen, untuk mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Tidak sedikit pula karyawan harus menunggak pembayaran uang sekolah anaknya dan uang sewa kamar kos atau kontrak rumah.,” kata Karya Wmr, salah satu karyawan XYZ.

Manajemen XYZ mengatakan, upah tidak dibayar selama mogok kerja karena Xyz menilai mogok kerja karyawan tidak sah. “Tidak sah karena selama ini pihak manajemen selalu siap berunding dengan pihak karyawan dalam membahas kenaikan upah karyawan.”

Jurnalis Cahaya Papua, Manokwari, Papua Barat, DTS mengatakan, “Mereka memukul saya, menarik paksa kamera saya, lalu motor saya dirampas. Saya sudah bilang saya wartawan, tapi mereka terus memukul, saya lari tapi masih dilempari dengan batu, untung ada orang yang datang menyelamatkan saya pakai motor, kalau tidak saya bisa mati dipukul banyak orang. Dalam pelarian itu saya dibuntuti sekitar 10 orang. Sandal yang saya pakai terlepas. Beberapa dari mereka melempar saya dengan batu. Saat visum, ditemukan memar dan pembengkakan di tulang pipi, luka di bibir atas, lidah terluka, pembengkakan dan memar di punggung kanan, pinggang kiri dan dada kanan. Ditemukan juga luka di tiga jari kaki kanan. Saya tidak terima pemukulan ini, mereka karyawan yang harus dihukum, saya sudah laporkan ini ke polisi.”

“Dalam unjuk rasa Senin pagi, seorang karyawan XYZ, Petrus Ayamiseba, tertembak peluru tajam di bagian dada. Sementara para korban lainnya kini masih dirawat di rumah sakit, kejadian di terminal XYZ Gorong-gorong Timika. Kemungkinan ada perselisihan antara karyawan dan polisi, dan disitulah aparat mengeluarkan tembakan, ada beberapa kali tembakan yang membuat karyawan kena. Kami mengecam apa yang terjadi, manajemen dengan bantuan polisi telah membunuh karyawan, perusahaan harus bertanggung jawab atas sebelas korban ini,” kata JP –anggota inti SPSI XYZ

Pastor Jhon Djonga, penerima penghargaan bidang Hak Asasi Manusia di Papua mengecam, insiden tersebut. “Itu melanggar HAM, yang bersangkutan harus dihukum dan perusahaan Xyz harus bertanggungjawab, sudah pasti semua pihak tidak akan menerima ini,” pungkasnya.

"Beberapa waktu lalu, ada dua orang dari perusahaan mendatangi dan menawari saya uang Rp 600 juta agar tidak mendukung aksi karyawan. Namun, saya tolak. Saya bilang, kepala dan jiwa saya tidak bisa dibeli. Mereka merampok hasil tambang kami, menipu kami, tidak ada tanggung jawab sama sekali. Sekarang karyawan yang coba mereka tipu. Saya tidak mau terjebak cara-cara mereka," ujar Kepala Suku Umum, satu dari tujuh suku pemilik hak ulayat di wilayah XYZ.

Manajemen XYZ mengatakan, “ Dalam berhubungan dengan masyarakat, XYZ mempunyai departemen tersendiri, yaitu Departemen Social Outreach and Local Development. Sistem kerja departemen ini memiliki prosedur yang jelas, termasuk dalam penyaluran dana. “

Koordinator Komisi untuk Orang Hilang dan Korban Tindak Kekerasan (Kontras) , Haris Azhar mengatakan, "Adalah suatu kewajiban bagi setiap orang

yang bekerja di suatu perusahaan menuntut hak-haknya secara normatif guna menjamin penghidupannya menjadi layak. Terkait aksi mogok tersebut juga telah dijamin dalam Pasal 25 Undang-Undang No 21 Tahun 2002 tentang Serikat Pekerja yang menyatakan serikat buruh berhak melindungi, membela, dan memperjuangkan kepentingan anggotanya. Dan, polisi melakukan ultimatum itu seolah-olah hanya mempertimbangkan tindakan yang dilakukan karyawan yang mogok. Mereka tidak mempertimbangkan apa yang menjadi tujuan dari aksi itu. Surat berisi ultimatum bernomor B/174/X/2011/Res Mimika tersebut terkesan menuduh karena tidak adanya konsolidasi terlebih dahulu dengan pihak yang melakukan unjuk rasa. Surat ultimatum tersebut juga cacat hukum. Beberapa pasal yang disangkakan kepada para pengunjuk rasa menggunakan dasar hukum yang sudah dicabut Mahkamah Konstitusi. Dalam pertimbangan keluarnya surat itu, tidak mencantumkan keputusan presiden mengenai pengamanan obyek vital. Padahal, secara jelas, dalam putusan MK dalam Pasal 27 Ayat 2 UUD 1945, yang termasuk obyek vital itu tidak hanya sumber tambangnya saja, tetapi juga termasuk di dalamnya karyawan-karyawannya. Akar permasalahan yang terjadi dalam kasus tersebut sebenarnya hanya merupakan permintaan kesejahteraan buruh kepada majikannya. Menurut dia, perjanjian kerja sama tersebut harus tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara 22.000 buruh PT Xyz dan perusahaan. Gelombang suara ini telah berulang kali dikumandangkan oleh karyawan XYZ, tetapi selalu dibungkam dengan tindakan pemutusan kerja dan tindakan represif. Ini tidak boleh dibiarkan karena buruh di sana berhak untuk berserikat, dan menyuarakan aspirasinya, dan menuntut hak-haknya dengan menambah upah yang layak dari perusahaan.”

*Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Hasil analisa untuk solusi Mediasi adalah 100% merupakan solusi yang tepat atau solusi terbaik
6 Ya - 0 Tidak

ARBITRASE

Pertanyaan/Jawaban	Metoda/Sumber	Waktu	Frekuensi	Ya/ Tidak untuk Solusi
Sudah berapa lamakah kedua belah pihak tidak menemui kesepakatan ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <u>Berita Internet:</u> 1. 1 wakil dari kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 2. 1 orang kementerian pertambangan dan energy 3. 1 orang pengamat ekonomi 4. 1 orang pejabat daerah	17/10/2011 27/10/2011	9/9	Ya

Pemogokan terus dilakukan sebelum terjadi kesepakatan antara karyawan SPSI XYZ dan manajemen XYZ. Sudah 6

bulan kesepakatan tidak berhasil diperoleh, sejak Juli-Desember 2011.

Pengamat ekonomi ternama mengatakan : “Pemerintah terlihat membiarkan mogoknya pekerja PT.FI yang hingga berlarut-larut, yang membuat PT.FI terjadinya kelumpuhan total produksi yang berimbas kepada pendapatan Negara berkurang, sebab itu pemerintah harus segera turun tangan. Jika hal yang kecil ini seperti ini saja pemerintah tidak berhasil membuahakan win-win solution antara kedua belah pihak yang berimbas kepada pendapatan Negara berkurang, apa lagi untuk meningkatkan pendapatan Negara dengan melakukan renegotiasi Kontrak Karya seluruh perusahaan tambang yang ada di Indonesia.” (17 Oktober 2011)

Menurut mediator dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, “ upaya perundingan kembali antara manajemen XYZ dan Pengurus Unit Kerja Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (PUK SPSI) XYZ untuk membahas kenaikan upah pekerja hingga Selasa (25/10) belum mencapai kesepakatan. Dalam perundingan antara manajemen XYZ dengan PUK SPSI yang berlangsung di Hotel Rimba Papua Timika, Selasa, manajemen XYZ menawarkan kenaikan upah pekerja sebesar 28 persen. Kenaikan upah sebesar 28 persen itu sudah melampaui anjuran kami saat pertemuan di Jakarta bulan September yang meminta manajemen XYZ menaikkan upah pekerja hingga 25 persen. Meski sudah dinaikan hingga 28 persen, PUK SPSI XYZ di bawah pimpinan Sdr tetap tidak mau menerima tawaran tersebut karena dianggap terlalu jauh dari tuntutan mereka yang menuntut penyesuaian upah pekerja sebesar 7,5 dollar AS per jam untuk pekerja non staf level FI hingga 33 dollar per jam untuk pekerja staf level III. Akibat belum adanya kesepakatan tentang kenaikan upah pekerja XYZ tersebut, maka hari Rabu direncanakan akan kembali digelar pertemuan antara manajemen XYZ dengan PUK SPSI yang difasilitasi oleh Bupati Mimika, Klemen Tinal.”

Pengurus SPSI,”Memang rencananya kami akan teruskan pemogokan ini sampai 15 Desember. Kami sadar bahwa ini adalah pemogokan terlama yang pernah dilakukan karena tidak juga mencapai kata sepakat. Kami tidak bermaksud sengaja mempersulit kesepakatan, karena kamipun sudah 7 kali menurunkan angka tuntutan kenaikan upah.”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak.

Apakah pernah dilakukan Mediasi dan gagal?	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 3. 1 orang pengamat petambangan 4. 1 orang Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kemenakertrans 	<p>9/9/2011 24/9/2011 9/10/2011 31/10/2011</p>		Ya
--	--	--	--	----

Mediasi sudah dilakukan berkali-kali oleh berbagai pihak				
<p>Pengurus SPSI, “Sudah banyak yang berusaha memediasi perundingan kami, Bu, tapi memang belum juga ada dapat membawa kami pada kesepakatan.</p> <p>Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kemenakertrans mengatakan "Pemerintah berpendapat sebelum salah satu pihak melakukan langkah lebih lanjut ke pengadilan hubungan industrial, maka hendaknya kedua belah pihak dapat menempuh kembali perundingan melalui proses musyawarah dan mufakat. Mediator Kemenakertrans bersama-sama mediator Disnakertrans Provinsi Papua dan mediator Disnakertrans Kabupaten Mimika melakukan mediasi sebagai upaya penyelesaian permasalahan XYZ dan pekerjanya. Mediasi tersebut dilakukan sebanyak tiga kali, yaitu pada 15, 19, 22 dan 23 September 2011 di kantor Kemenakertrans dan pemerintah memberikan anjuran penyelesaian masalah itu melalui perundingan bipartit. Sehubungan dengan ditolaknya anjuran itu, maka mediator Kemenakertrans dengan mediator Dinsosnakertrans Provinsi Papua dan Mimika menerbitkan risalah mediasi pada 11 Oktober 2011. Pemerintah tetap mendorong kedua belah pihak yang berselisih membuka diri kembali untuk berunding secara bipartit.”</p>				
<p>Bagaimanakah pandangan masing-masing terhadap masing-masing pihak ? Terus-menerus saling mencurigai, atau saling tidak percaya satu dan lainnya?</p>	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3 orang Pengurus SPSI 2 Manajemen XYZ 1 Mantan CEO XYZ <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Papua 	<p>28/09/2011 19/10/2011 31/10/2011</p>	<p>7/7</p>	<p>Ya</p>
Masing-masing pihak yang bertikai sudah sampai pada tahap saling curiga dan berusaha membangun imej tidak baik terhadap masing-masing.				
<p>SPSI mengatakan : “Perusahaan juga sudah menggunakan securicor, jadi bukan security perusahaan lagi. Jadi securicor itu security yang di kontrak, yang ada material berharga seperti emas, mereka menjadi disitu saja kemarin. Mereka sudah beralih fungsi, justru pergi ke barak-barak untuk mengajak orang naik kerja. Justru kalau tidak mau naik kerja, turun ke Timika seperti begitu. Ada surat pemberitahuan yang mereka kasih tahu bahwa kalau kalian tidak naik, nanti akan menjadi seperti ini, pikirkan keluarga, bahwa kalian nanti tidak di gaji. Itu bentuk-bentuk intimidasi yang terjadi.”</p> <p>Manajemen XYZ, "Tidak ada dasar hukum untuk segala bentuk penghentian pekerjaan atau pemogokan, karena UU mengedepankan dialog berkelanjutan dan mediasi. Mediasi formal telah dijadwalkan pada hari ini oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Jakarta untuk mencari solusi bagi pemogokan dan untuk mencapai PKB (Perjanjian Kerja Bersama)."</p> <p>Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia asal Papua DG, “Sikap manajemen yang menyebut demo karyawan sebagai aksi ilegal dan tindakan kriminal adalah tidak baik. Pasalnya, dalam demo itu tentu ada juga masyarakat lokal dan pemilik ulayat tempat perusahaan beroperasi. Manajemen XYZ harus menegur keras RS atas statemennya yang justru membuat aktivitas XYZ terganggu. Tak pantas bagi seorang petinggi perusahaan asing menyebut pendemo melakukan tindakan kriminal dalam aksi menuntut hak-haknya.”</p>				

Ketua Bidang Humas SPSI XYZ, DM, “Kami sangat kecewa dengan manajemen XYZ. Kami meminta manajemen menghentikan proyek Pulang Kampung. Dalam proyek itu, jika karyawan bisa mengajak karyawan yang mogok kembali bekerja, berhak mendapat insentif Rp 10 juta. Saya khawatir khawatir proyek memicu konflik baru di Timika, terutama antarkaryawan. Bukan tidak mungkin nantinya terjadi kecemburuan yang berujung pada perselisihan, antara mereka yang menerima proyek dan mereka yang berjuang menuntut peningkatan kesejahteraan karyawan. Manajemen berani mengeluarkan uang puluhan juta rupiah untuk proyek itu, juga memasang iklan jutaan rupiah. Namun, di sisi lain, mereka sulit menaikkan gaji seperti yang dituntut karyawan selama ini. Mereka sebetulnya punya banyak uang, hanya tidak mau uang itu untuk kesejahteraan karyawan.”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Apakah kedua belah pihak percaya pada system peradilan, dan memasrahkan keputusan pada peradilan ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 Mantan <i>CEO</i> XYZ <u>Berita internet</u> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang pengamat pertambangan	4 /8/2011 16/9/2011 10/10/2011	6/9	Tidak
--	---	--------------------------------------	-----	-------

Perusahaan pernah membawa masalah ini pada pengadilan perselisihan, akan tetapi pihak SPSI tidak terlalu mendukung mekanisme ini dan tetap menolak keputusan yang diambil dalam pengadilan.

Menurut manajemen XYZ, “Perusahaan juga tetap membuka diri berdialog dengan karyawan untuk mencapai kesepakatan yang wajar. Pada saat yang sama, manajemen siap mengikuti pengadilan hubungan industrial yang sudah dimulai.”

Pengurus SPSI XYZ, “Ya silahkan saja kalau perusahaan mau bawa ini ke pengadilan, yang jelas kami akan tetap pada tuntutan kami. Memang mungkin perlu diusahakan segala cara agar kesepakatan ini tercapai. Harapan kami hanya pengertian dan perhatian dari manajemen mengenai aspirasi kami. Jangan kami dituduh yang mempersulit atau membesar-besarkan masalah. Kami bukan tidak percaya pada peradilan perselisihan, tetapi bagi kami niat baik dari manajemen lebih penting.”

Pengamat pertambangan, “Apabila mediasi sudah gagal, bipartite sudah gagal, perlu dilakukan cara lain seperti peradilan perselisihan. Akan tetapi apabila masih ada kepercayaan dari masing-masing pihak untuk berunding melalui mediasi, sebaiknya mediasi dengan mediator yang berbeda perlu diusahakan.”

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Kualitas hubungan yang bagaimanakah yang	<u>Wawancara</u>	4 /8/2011	7/7	Tidak
--	------------------	-----------	-----	-------

<p>diinginkan oleh kedua belah pihak, hubungan yang “long lasting” atau “short time” ??</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presiden Direktur XYZ 2. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 	<p>16/9/2011</p>		
<p>Kualitas hubungan yang diinginkan oleh kedua belah pihak, tentunya hubungan yang “long lasting” karena hubungan majikan dan buruh adalah hubungan yang mempunyai ketergantungan tinggi.</p> <p>Manajemen XYZ mengatakan bahwa "XYZ senantiasa berupaya menjalankan kegiatan operasi pertambangannya dengan cara mengedepankan hubungan yang positif dan terbuka dengan masyarakat, pemerintah dan pemangku kepentingan lain guna mendukung manfaat berkelanjutan,"</p> <p>Director, Executive, Vice President & CAO XYZ menjelaskan, pihaknya menghormati kontrak kerja sama yang telah disepakati dengan pemerintah. Sebagai bukti, mereka pun berkomitmen berinvestasi dalam pertambangan bawah tanah. "Hingga 2041, kami perkirakan nilai investasi Xyz untuk pertambangan bawah tanah mencapai USD16 miliar-USD18 miliar." – 12 Oktober 2011</p> <p>"Kami ingin menghindari kesulitan ekonomi yang mungkin timbul dari mogok kerja yang tidak sah ini. Hubungan industrial yang harmonis antara perusahaan dengan serikat pekerja yang disertai itikad baik dua belah pihak, termasuk pihak lainnya yang terkait, akan membantu kita untuk menyelesaikan perundingan PKB 2011-2013," demikian Manajemen XYZ.</p> <p>* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
<p>Apakah kedua belah pihak atau salah satu pihak sudah melakukan pelanggaran berat terhadap peraturan Negara.</p>	<p><u>Wawancara</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 anggota Apindo 4. 1 orang Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi <p><u>Berita internet</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang anggota Dewan 	<p>10 /10/2011 23/10/2011 24 /10/2011</p>	<p>10/10</p>	<p>Ya</p>

	Perwakilan Rakyat Komisi III 4. 1 orang Kontras			
<p>Terjadi banyak pelanggaran kode etik, pelanggaran kesepakatan, maupun HAM. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh kedua belah pihak terjadi, meskipun XYZ berusaha sekuat tenaga untuk menjaga keamanan dalam lingkungan kerja. Dan pelanggaran yang terjadi juga bukan merupakan pelanggaran yang direncanakan. Saling menuduh sebagai penyebab semakin hari semakin memanas. Akan tetapi pelanggaran peraturan Negara belum terjadi.</p> <p>Manajemen XYZ mengatakan : “Sebelumnya, bentrokan terjadi antara ratusan karyawan Xyz dengan petugas keamanan di terminal gorong-gorong PT Xyz di Timika, Papua. Seorang karyawan pun tewas.”</p> <p>Anggota Komisi III Dewan Perwakilan Rakyat mengatakan komisi III DPR akan memanggil Kepala Kepolisian RI Timur Pradopo. Pemanggilan terhadap orang nomor satu di jajaran kepolisian itu terkait kasus kerusuhan di Xyz. “Kami akan meminta penjelasan dari Kapolri tentang kejadian di Xyz terutama soal penegakan keamanan dan penanganannya. Kami akan meminta penjelasan dan laporan apa saja yang sudah dilakukan Komnas HAM karena Komnas HAM adalah bagian dari mitra kerja Komisi III. Kami berharap dapat masukan sebagai bahan penyelesaian dalam penegakan hukum dan HAM.”</p> <p>* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak</p>				
Apa sajakah penyebab ketidaksepakatan hanya karena hal-hal yang tidak signifikan dan hanya perlu pendekatan ?	<u>Wawancara</u> 1. 3 orang Pengurus SPSI 2. 2 Manajemen XYZ 3. 1 Mantan <i>CEO</i> XYZ 4. 1 Ketua SPSI Pusat	9/9/2011 10/10/2011 30/10/2011	5/7	Tidak
<p>Penyebab ketidaksepakatan adalah karena SPSI benar-benar ingin komit dan konsisten mempertahankan tuntutan diperlakukan adil oleh perusahaan. Angka kenaikan upah dan beberapa perbaikan dalam arean pensiun, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain belum juga mencapai titik temu. Dari awal Ketua dan Pengurus SPSI XYZ sudah selalu mengharapkan adanya pengertian dari manajemen atas aspirasi mereka dan sangat mengharapkan dialog yang sehat antara manajemen dan SPSI, sama sekali bukan ingin berselisih apalagi sampai mogok sekian lama. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya hal-hal signifikan pun bisa menjadi tidak signifikan apabila interaksi yang terjadi di awal adalah tetap menjaga kepercayaan dan tidak saling curiga. Awalnya hanya perlu pendekatan, namun setelah konflik terjadi seperti sekarang ini, maka pendekatan yang dilakukan tetap perlu dimediasi.</p> <p>Presiden Direktur XYZ mengatakan: "Rekomendasi paket kompensasi 25 persen ini sebenarnya sangat berat. Apalagi bila dibandingkan dengan</p>				

perusahaan lain di Indonesia. Tapi kami menyanggupinya. Jika pengadilan industrial ditempuh, sebenarnya karyawanlah yang paling dirugikan. Pasalnya, jika kesepakatan terakhir belum disetujui kedua belah pihak, kami akan menerapkan perjanjian yang sama dua tahun lalu. Artinya tidak akan ada kenaikan gaji bagi karyawan."

Wakil Ketua API (Asosiasi Pertambangan Indonesia),"Kami prihatin atas adanya tuntutan kompensasi yang tidak realistis dan tidak sesuai dengan standar-standar yang berlaku di Indonesia dan industri pertambangan, yang juga akan berdampak terhadap efek domino terhadap perusahaan tambang lain. "

Pengurus SPSI XYZ,"Kami hanya ingin adanya pengertian dan perhatian besar dari manajemen pada aspirasi kami.Sekedar menanggapi atau menyambut baik adanya aspirasi kami apakah sulit? Apabila kepercayaan kami saat awal tidak dinodai, kami pasti akan bermitra dan tidak perlu mengeluarkan energy sedemikian besar hanya untuk supaya manajemen mau mendengar aspirasi kami saja. Dan saat kami marah karena manajemen XYZ justru melakukan pemecatan terhadap 6 orang, manajemen yang kami rasakan bukannya berniat baik untuk merangkul kami, tetapi justru bagi kami semakin merendahkan dengan mengatakan bahwa pemohokan kami ini tidak sah."

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

Bagaimanakah pandangan karyawan maupun manajemen XYZ mengenai hubungan industrial yang baik ?	<u>Wawancara</u>	4/6/2011	10/10	Ya
	5. 3 orang Pengurus SPSI 6. 2 Manajemen XYZ 7. 1 Mantan CEO XYZ 8. 1 Ketua SPSI Pusat	28/9/2011 10/10/2011 14/10/2011 2/11/2011		
	<u>Berita internet</u>			
	1. Direktur Sumber Daya Manusia XYZ 2. 1 orang Dirjen Minerba Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 3. 1 orang anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi VII 4. 1 orang pengamat pertambangan			

Sejak awal masing-masing pihak tidak pernah menginginkan perselisihan sampai sejauh ini. Adalah hal yang sangat baik karena kedua belah pihak yang berselisih tetap menginginkan hubungan industrial yang lebih baik di masa depan nanti. Beberapa pejabat juga menyampaikan harapannya sehubungan hubungan industrial yang baik.

Manajemen XYZ, RS, mengatakan: "XYZ Indonesia senantiasa berupaya menjalankan kegiatan operasi pertambangannya dengan cara mengedepankan hubungan yang positif dan terbuka dengan masyarakat, pemerintah dan pemangku kepentingan lain guna mendukung manfaat berkelanjutan."

Mantan CEO XYZ, "Kepemimpinan sangat penting dalam menjaga hubungan industrial, karena kepemimpinan dapat menentukan baik buruknya suatu hubungan industrial. Dan hubungan industrial yang baik perlu ditunjang dengan networking yang baik dari manajemen perusahaan. Perusahaan yang berdiri di suatu daerah harus memperhatikan hubungan baik dengan masyarakat maupun pejabat di daerah tersebut. Hubungan baik harus terus diusahakan dan dipelihara. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan banyak pihak. Sehingga apapun yang terjadi dukungan akan selalu ada bagi perusahaan dan karyawan, bahkan hubungan baik tersebut dapat pula mencegah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan perusahaan."

Karyawan SPSI XYZ, "Kami tidak pernah menginginkan hal-hal buruk terjadi pada perusahaan, karena kami bekerja, mencari nafkah di perusahaan ini. Yang sangat kami harapkan adalah perusahaan tidak menganggap kami adalah "musuh" hanya karena kami bernaung di bawah SPSI. Kami hanya ingin agar perusahaan ini dapat lebih baik lagi dalam memahami aspirasi karyawannya. Waktu kan terus berubah, sehingga aspirasi pun dapat berubah, sehingga tetap diperlukan pengembangan-pengembangan pada beberapa hal yang merupakan penyesuaian terhadap perubahan. Manajemen XYZ diharapkan tidak arogan dalam menghadapi kami, karena kami hanya menggunakan hak kami sebagai karyawan."(28/9/2011)

Ketua SPSI Pusat, "Kemarin ini SPSI XYZ juga sudah menghadap saya. Menurut saya, memang karyawan berhak untuk melakukan pemogokan, akan tetapi seharusnya tidak perlu terjadi perselisihan. Perselisihan itu kan akibat ada prosedur yang juga dilanggar oleh SPSI XYZ, yaitu tidak melalui SPSI Papua saat menyampaikan aspirasinya. Kami di pusat akan memberikan support yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang. Sebenarnya kan kalau memang hubungan industrial nya baik, pelanggaran prosedur maupun perselisihan bisa dicegah. Kemungkinan juga SPSI XYZ tidak member tembusan surat pada SPSI Papua karena ada rasa tidak percaya dan ada kecurigaan terhadap SPSI Papua bekerja sama dengan manajemen XYZ. Seharusnya manajemen XYZ maupun SPSI XYZ dapat sama-sama saling memahami keinginan masing-masing."(10/10/2011)

* Apabila tidak terdapat kutipan dari beberapa orang, berarti mereka mengatakan hal yang serupa dengan komentar terbanyak

**Hasil analisa untuk solusi Arbitrase adalah 37.5% menunjukkan solusi yang tepat dan 62.5% menunjukkan solusi yang kurang tepat.
5 Ya – 3 Tidak**