

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, penulis menyajikan hasil penelitian tentang mekanisme resolusi konflik industrial di PT. MAG. Struktur penyajian hasil penelitian ini sebagai berikut: Pertama akan dibahas isu konflik industrial di PT. MAG. Kedua, akan dibahas penggunaan mekanisme konflik. Pada bagian terakhir akan dibahas penyebab keberhasilan dan kegagalan dalam penyelesaian konflik. Kemudian akan dilakukan diskusi temuan penelitian dalam sub pembahasan.

5.1. Isu Konflik Industrial di PT. MAG

Berikut ini penulis akan memaparkan isu-isu konflik industrial di PT. MAG. Dengan mengetahui isu konflik, maka kita dapat mengidentifikasi dan menganalisis konflik apa saja yang terjadi dan apa saja mekanisme yang digunakan untuk mengatasi persoalan di PT. MAG. Penting sekali untuk menelaah isu-isu yang ada sebab isu yang diperoleh bisa sangat beragam tergantung dari siapa dan apa permasalahan yang terjadi.

Isu konflik di PT. MAG terkait dengan hubungan formal dalam produksi. Pada hakikatnya, hubungan di dalam perusahaan bersifat struktural: ada pembagian kelas berdasarkan otoritas. Mengacu pada konsep kelas menurut Dahrendrof, pembagian kelas di PT. MAG tergantung dari posisi yang dimiliki oleh pekerja. Pekerja kelas atas yang memiliki otoritas dibedakan menjadi tiga strata yakni: *pertama, top level management* adalah pucuk pimpinan. *Kedua, middle level management* seperti kepala departement. *Ketiga, lower level management* seperti kepala afdeling dan mandor. Sedangkan untuk kelas bawah yang tidak memiliki otoritas adalah buruh harian lepas seperti pemanen. Dengan adanya pembagian kelas ini, aktor konflik tersebut diklasifikasikan ke dalam empat kategori: konflik antar sesama karyawan, konflik antara manajer, konflik antara atasan dan bawahan, dan konflik antara karyawan dengan perusahaan.

Hubungan internal di perusahaan mengandung konflik. Isu konflik industrial di PT. MAG terkait dengan pola konflik yakni: 1) Isu-isu konflik dalam hubungan horizontal ;2) Isu-isu konflik dalam hubungan vertikal ;3) Isu konflik karyawan dengan perusahaan. Dengan menggunakan studi kasus memperlihatkan bahwa isu-isu yang dominan terjadi terkait dengan perselisihan hak, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan etos kerja karyawan. Aktor-aktor utama konflik pada umumnya adalah pekerja kelas bawah yakni pekerja bagian buruh dan pekerja kelas atas yakni manajer. Untuk lebih jelasnya, penulis akan menggambarkan problematisasi yang terjadi di PT. MAG.

5.1.1. Isu Konflik Sesama Karyawan

Berikut ini penulis akan paparkan isu-isu konflik dalam hubungan horizontal. Gambaran Dahrendrof tentang konflik horizontal terletak pada posisi yang sejajar atau setara. Kita boleh juga mengatakan bahwa konflik dalam organisasi industri di PT. MAG merujuk kepada pekerja yang bekerja ditingkat yang sama. Misalnya konflik antar kepala departemen, konflik antar kepala afdeling, konflik antar mandor, konflik asisten pabrik dengan asisten lainnya serta konflik antar buruh.

Berbicara mengenai konflik antara sesama karyawan, sekiranya terlebih dahulu sangat penting menunjukkan bagaimana hubungan timbal balik dan kedudukan antar sesama karyawan. Dari sudut otoritas, antar sesama karyawan memiliki legitimasi yang sama. Hal ini berarti kewenangan dan jabatan mereka pun tidak berjenjang. Pada dasarnya, hubungan antar sesama karyawan terbentuk karena adanya hubungan formal dalam produksi sehingga peluang konflik antar sesama karyawan pun tidak dapat dihindari. Memiliki banyak pekerja dengan latarbelakang dan berbagai karakter yang berbeda sangat memungkinkan terjadinya konflik antar sesama karyawan di PT. MAG. Untuk mempelajari isu konflik antara sesama karyawan maka penulis menganalisis tiga kasus yang ditemukan di PT. MAG yakni: keberatan buruh terhadap kinerja operator, disiplin kerja dan masalah yang tidak terkait dengan pekerjaan. Masalah-masalah tersebut adalah sebagai berikut.

Pertama, isu konflik penginputan data hasil kerja. Berangkat dari persoalan Afdal sebagai buruh panen dan Fitria selaku operator timbangan di PT. MAG, informan mengungkapkan bahwa konflik tentang adanya kesalahan dalam penimbangan. Setiap angkutan tandan buah segar (TBS) dari buruh panen, terlebih dahulu harus dilakukan penimbangan sehingga para pihak terhubung satu sama lain. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, TBS tersebut diserahkan kepada operator penimbangan. Kemudian dicatat untuk menghitung premi pemanen dengan tujuan untuk memperoleh tambahan upah.

Permasalahan ini bermula dari proses penimbangan berat bruto dari TBS. Dari jumlah TBS yang diberikan kepada Fitria tercatat hanya sebanyak 5.880 kg/ 832 janjang. Afdal tidak menerima hasil timbangan. Menurutnya, Fitria telah ceroboh dalam menimbang tandan buah segar yang diberikannya. Afdal memprotes hasil timbangan, karena kekeliruan timbangan berdampak pada upah yang diterima sehingga secara materil hal ini telah merugikan. Maka dari itu, Afdal berkeberatan sebab jumlah TBS yang diberikan tidak sesuai dengan hasil laporan. Tidak terima akan kekeliruan ini, maka ia menuntut Fitria untuk mengulang kembali proses penimbangan dan memperbaiki catatan tersebut dengan yang semestinya. Sementara, Fitria merasa keberatan atas tudingan dari Afdal tersebut. Menurutnya, ia telah melakukan penimbangan secara akurat sehingga ia merasa tidak melakukan kesalahan dalam melakukan pencatatan hasil timbangan. Akibat dari ketidakjelasan dari hasil penimbangan, Afdal memutuskan untuk melaporkan kepada atasan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kasus ini berkaitan dengan adanya keberatan buruh terhadap kinerja operator. Adanya ketidakpuasan dari kinerja menimbulkan kekesalan bagi pekerja yang lain. Jika kita amati, intensitas dalam kasus ini sebenarnya ringan namun konflik ini berkembang karena melibatkan atasan dalam memberikan *punishment*. Artinya, Afdal mengidentifikasi pihak lawan dengan kekuasaan yang dimiliki oleh atasan.

Kedua, isu konflik adalah pergantian *shift* dengan rekan kerja. Isunya soal pengaturan kerja di PT. MAG yang diatur dalam surat keputusan administratur yang

telah mendapat persetujuan terlebih dahulu hingga Direksi. Berdasarkan aturan, untuk pekerjaan khusus pihak perusahaan membagi waktu kerja menjadi 3 *shift* masing-masing selama sembilan jam. Untuk *shift* pertama, dimulai pada pukul 06.00 hingga pukul 14.00 WIB. Kemudian, untuk *shift* kedua yakni dimulai pada pukul 14.00-22.00 WIB dan *shift* ketiga pada pukul 22.00-06.00 WIB.

Adanya pergantian waktu kerja rentan menimbulkan konflik antar rekan kerja sebab tidak semua pekerja memiliki sifat disiplin. Perihal ini, penulis menemukan sebuah kasus antar sesama pekerja karena kurangnya integritas dan kesadaran dari pekerja sehingga perkelahian pun tidak terelakkan. Permasalahan ini terjadi di departemen pabrik bagian operator sterilizer.

Permasalahan ini berawal dari adanya pergantian *shift* antara ED dengan J. Diketahui, J mengeluh terkait kurang disiplinnya rekan kerja dalam pergantian *shift*. Dari jadwal yang ditetapkan oleh pihak perusahaan seharusnya ED sudah berada di pabrik pada pukul 06.00 WIB, namun pada realitanya pergantian ini tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Sebelumnya J telah berupaya melakukan pendekatan dengan mendengarkan penjelasan rekannya. Berdasarkan keterangan dari ED kesulitan bangun pagi menjadi faktor penyebabnya. Setelah dinasehati tidak ada perubahan tetapi kejadian ini terus berulang. Kurangnya rasa tanggungjawab ED dalam bekerja menyebabkan J tidak senang terhadap rekan kerjanya. Sebagai rekan kerja, J merasa dirugikan sebab beban kerja harus bertambah, waktu bekerja semakin lama dan waktu istirahat semakin berkurang. Sementara J harus berulang kali menunggu sebab produksi tetap berjalan dan mesin tidak boleh dimatikan. Tidak terima dengan hal ini, J menyampaikan keluhannya dan menuntut ED untuk bertanggungjawab atas pekerjaannya. Awalnya kedua pihak hanya cecok mulut, entah siapa yang memulainya konflik bereskalasi menjadi tindakan kekerasan. Akibat dari perkelahian tersebut ED mengalami luka-luka pada bagian wajah.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa isu konflik berkenaan dengan disiplin kerja. Dalam hal ini terdapat pelanggaran salah satu pihak dalam implementasi aturan kontrak kerja. ED dianggap tidak dapat menghargai waktu sehingga koordinasi

dengan J tidak berjalan dengan lancar. Jika dianalisis melalui perspektif sosiologi, konflik secara horizontal bisa terjadinya kontradiksi antara kepentingan ED dengan J yang berada pada waktu yang sama. ED terlihat mengulur waktu untuk mengurangi beban kerja, sedangkan J menjadi sulit untuk meninggalkan pekerjaan karena pergantian shift belum bisa dilakukan. Relasi antara ED dan J menjadi sebuah tensi (*tension*) diakibatkan kepentingan berbeda pada satu ranah yang sama, yakni menjadi buruh di korporasi.

Ketiga, masalah lain yang dialami oleh sesama karyawan terkait masalah yang tidak terkait dengan pekerjaan. Terdapat berbagai macam masalah yang tidak terkait dengan pekerjaan, seperti masalah utang piutang, saling ketersinggungan antar tetangga dan pertandingan sepak bola. Terkadang, permasalahan pribadi tersebut berpengaruh terhadap sikap profesional pekerja. Akibatnya para pekerja mencampurkan permasalahan pribadi dengan pekerjaan hingga terbawa ke ruang lingkup perusahaan.

Informan mengungkapkan permasalahan hutang piutang juga terjadi antara A dan B yang identitasnya dirahasiakan. Masalah utang piutang adalah masalah sosial yang kerap terjadi. A mengalami kesulitan menagih hutang sebesar Rp. 2.000.000,00 kepada rekan kerjanya. Permasalahan ini bermula ketika B melakukan pinjaman pribadi kepada pihak A. Dalam perjanjian secara lisan, pihak B akan melunasi dalam waktu dekat. Namun pihak B melanggar perjanjian tersebut, hutang tersebut belum mampu dibayarkan dengan beralasan mengalami kesulitan ekonomi. A merasa keberatan sebab pihak B mangkir dalam perjanjian yang telah disepakati sebelumnya sehingga perkelahian pun tidak dapat dihindari.

Jika ditinjau melalui perspektif sosiologi, konflik terjadi karena adanya *disembedded* (ketidaklekatan) antar sesama buruh karena masalah utang piutang. A merasa diikat secara sosial oleh B, karenanya A mau meminjamkan utang tanpa jaminan secara logis. B tidak membayar utang sesuai dengan perjanjian secara lisan sehingga relasi A dan B yang semula hanya diikat oleh kepentingan sebagai sesama buruh menjadi bercampur dengan perasaan *embedded* sebagai rekan kerja sehingga

pihak A rela dipinjami uangnya oleh pihak B. Konflik menjadi hal yang sangat mungkin terjadi karena B tidak diikat oleh hukum hingga terjadilah tindakan koersif seperti perkelahian.

5.1.2. Isu Konflik antara Atasan dan Bawahan

Suatu permasalahan juga terjadi antara atasan dengan bawahan. Adanya ketimpangan relasi antara atasan dan bawahan merupakan salah satu penyebab terjadinya konflik. Sebagaimana yang telah disinggung pada bab sebelumnya, pekerja kelas atas dibedakan menjadi tiga strata yakni: *pertama, top level management* adalah pucuk pimpinan. *Kedua, middle level management* yakni kepala departemen. *Ketiga, lower level management* yakni kepala afdeling dan mandor. Sementara untuk pekerja kelas bawah dibedakan menjadi dua strata yakni: buruh harian tetap dan buruh harian lepas.

Orang yang memiliki posisi sebagai kelas atas memiliki kekuasaan sehingga dengan adanya power tersebut, atasan memiliki hak untuk memberikan izin, memberikan teguran dan sanksi atas pelanggaran, serta mengatur dan mengendalikan bawahan. Dalam mengatur dan mengendalikan bawahan, interaksi sosial atasan-bawahan tidak selalu berjalan seperti apa yang diharapkan.

Isu konflik antara atasan dengan bawahan adalah ketidakkepatuhan terhadap perintah atasan. Informan menyampaikan bahwa terkadang, instruksi yang diberikan tidak dijalankan oleh bawahan. Akibatnya, atasan merasa tidak puas dengan kerja yang ditunjukkan oleh bawahan (Wawancara Kiki selaku kepala personalia, April 2021).

Konflik dengan isu seperti ini sering terjadi antara buruh bagian pemanen dengan mandor tanaman. Dari hasil wawancara, buruh panen dinyatakan acap kali melakukan pelanggaran, seperti meninggalkan buah yang layak panen di dalam blok, tidak bertanggung jawab atas brondolan kelapa sawit, tidak panen kontanan, tidak menuntaskan ancak panen, dan sering membantah instruksi yang diberikan oleh mandor. Untuk mendalami fenomena tersebut, penulis meneliti secara mendalam salah satu kasus konflik antara atasan dengan bawahan.

Konflik ini terjadi antara Bebasisokhi, selaku pemanen, dengan Idman, selaku mandor tanaman. Konflik bermula ketika Bebasisokhi dinyatakan oleh mandor tidak bertanggungjawab atas pekerjaannya. Mandor menuduh Bebasisokhi lalai dalam bekerja karena meninggalkan buah yang layak panen, tidak menyusun buah sawit di tempat pengumpulan hasil (TPH), dan pelepah sawit tidak disusun di gawangan yang merupakan sebagai jalan akses pengangkutan buah dan perawatan tanaman. Selain itu, Bebasisokhi dituduh melakukan kesalahan lain, yakni memasukan sampah ke karung brondolan sehingga, kata mandor, menyebabkan semua brondoloan dalam karung kotor. Atas kelalaian ini, Idman selaku mandor merasa tidak senang sebab instruksi yang diberikannya tidak dijalankan sesuai prosedur dan Bebasisokhi dinilai kurang bertanggungjawab atas pekerjaannya. Maka dari itu, tindakan tersebut dapat merugikan perusahaan secara finansial dan harus ditindak lanjuti.

Sementara dari sudut pandang Bebasisokhi, mandor tanaman tidak mengerti kesulitan dia, sebagai buruh. Menanggapi tuduhan tersebut, Bebasisokhi merasa tidak senang sebab hal tersebut terjadi karena tidak ada yang membantunya sehingga ia merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ia membantah dan menyatakan penilaian mandor atas dirinya tersebut tidak benar. Dia merasa keberatan atas tuduhan tersebut.

Analisis dari kasus ini berkaitan dengan beban kerja yang dialami oleh bawahan. Dalam kasus ini terlihat bahwa terdapat perbedaan pandangan antara atasan dan bawahan. Dari sudut pandang bawahan, perselisihan ini muncul karena sikap atasan yang terlalu menonjolkan kekuasaan dan mengutamakan keuntungan saja sehingga kurang memperhatikan pekerjaannya sehingga muncul kesadaran dari pihak bawahan untuk melakukan perlawanan. Sementara atasan menganggap bahwa sikap yang dilakukan tersebut merupakan bentuk penegakan aturan. Idman selaku atasan merasa wajar bersikap seperti itu karena tanggungjawab moralnya sebagai seorang pemimpin. Jika ditelaah secara sosiologis, Idman memiliki otoritas untuk mengeluarkan perintah, sementara Bebasisokhi selaku bawahan dituntut untuk patuh terhadap perintah yang diberikan. Ketimpangan kekuasaan antara Bebasisokhi dan

Idman menunjukkan adanya pihak yang memerintah dan pihak yang diperintah sehingga menimbulkan konflik dalam hubungan industrial. Konflik atasan bawahan juga sering terjadi karena atasan tidak hanya menggunakan wewenangnya, tetapi telah bermain kekuasaan sebagai atasan kepada bawahan dalam konflik tersebut. Atasan dapat mengklaim kesalahan bawahan karena memiliki akses untuk memberikan *reward* maupun *punishment* karena manajer yang berhak untuk menentukan sistem penggajian dalam korporasi. Buruh tetap menjadi pihak subordinan karena tidak memiliki kekuasaan penuh sebagaimana yang dimiliki oleh manajer.

5.1.3. Isu Konflik Antara Karyawan dengan Perusahaan

Sebelum masuk ke pokok persoalan isu konflik, penulis mengidentifikasi hubungan antara karyawan dengan perusahaan adalah hal yang harus dipahami agar dimengerti lebih lanjut. Berdasarkan otoritas, pola hubungan relasi dalam organisasi dibedakan menjadi dua kelas berdasarkan otoritas. Hal ini mencerminkan hubungan struktural dalam organisasi sehingga aktor yang terlibat dalam konflik ini adalah orang yang memiliki kekuasaan dengan orang yang tidak memiliki kekuasaan. Berdasarkan SOP perusahaan, apabila pekerja berkonflik dengan perusahaan maka aktor dari pihak perusahaan adalah bagian *middle level management* yakni Kepala Bagian. HRDg. Hal ini disebabkan karena memiliki wewenang untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis, melakukan PHK sesuai aturan yang berlaku, memproses atas kedisiplinan karyawan dan lain sebagainya. Artinya, sudah menjadi kewajiban dan tuntutan posisi manajer dihadapkan selalu dengan keluhan dan tuntutan pekerja.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa kasus konflik antara pekerja dengan perusahaan yang terekspos antara lain kasus; 1. Terkait persoalan hak tenaga kerja; 2. Pemutusan Hubungan Kerja. Berikut akan disajikan isu-isu terkait konflik antara karyawan dengan korporasi.

Isu Hak Tenaga Kerja

Pertama, tuntutan terkait dengan hak kecelakaan kerja. Peristiwa konflik yang dipelajari adalah konflik antara Pieter dengan pihak perusahaan. Isu pokok konflik ini adalah hak-hak kecelakaan kerja. Permasalahan ini bermula saat Pieter berangkat ke blok untuk melakukan aktivitas kerja panen. Ketika sedang memanen, tiba-tiba buah sawit jatuh ke arah Pieter. Dengan sigap ia melindungi kepalanya dengan tangan sehingga mengalami retak tulang dibagian tangan kanan. Akibat dari kecelakaan kerja tersebut, Pieter merasa dirugikan, sebab, menurutnya, pihak perusahaan tidak memberikan hak kecelakaan kerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Pieter mengeluhkan, selama enam bulan setelah kecelakaan (bulan Juni hingga November tahun 2016), pihak perusahaan telah menjalankan kewajibannya (pihak perusahaan telah membayarkan upah sesuai dengan ketentuan UU No. 13 Tahun 2003 pasal 93 ayat 3), tetapi pada bulan berikutnya, pihak perusahaan melakukan pengurangan. Upah yang diterima Pieter hanya sebanyak 50% dari gaji pokok dan perusahaan seharusnya memberikan 75% dari gaji pokoknya. Tidak hanya itu, pada bulan April 2017 upah yang diterima oleh Pieter kurang dari 25% dari gaji pokok. Selain itu, Pieter juga merasa tidak senang dengan rujukan yang diberikan oleh perusahaan. Rujukan pertama di RSUD Lubuk Basung menyatakan bahwa dirinya mengalami depresi. Kemudian, pihak perusahaan kembali memberikan rujukan ke dua di RSUP. M.Djamil tanpa sepengetahuannya.

Awalnya Pieter mengira rujukan yang diberikan oleh perusahaan untuk melakukan pengontrolan tulang namun setelah datang ke RS, ia baru mengetahui bahwasanya rujukan tersebut adalah perawatan ke bagian psikiatri. Pieter merasa kecewa atas dugaan bahwa dirinya mengalami kelainan jiwa. Namun demikian, setelah dilakukan pemeriksaan pada bagian Psikiatri dan Neurologi tidak ditemukan kelainan dan sudah dilakukan EMG dengan hasil normal. Dengan adanya ini, Pieter menuduh pihak perusahaan telah bekerjasama dengan RSUD Lubuk Basung untuk memberhentikannya dengan alasan mengalami kelainan jiwa. Atas tindakan tersebut, Pieter merasa dirugikan secara materil dan non materil. Pieter menuntut pihak

perusahaan untuk memberikan kompensasi dari hak kecelakaan kerja dan uang pesangon sebesar Rp 100.000.000,00

Dari sudut pandang pihak korporat, pihak PT. MAG telah beritikad baik dengan memberikan Pieter rujukan dan perawatan intensif di rumah sakit. Dengan adanya pemberian tindakan medis dan tetap memberikan gaji penuh walaupun tidak melakukan pekerjaan adalah bentuk tanggung jawab perusahaan. Alasan perusahaan menyarankan Pieter untuk dirujuk psikiatri karena semenjak dipindahkan ke bagian tanaman, Pieter selalu berteriak tidak jelas sehingga pihak perusahaan menyarankan dan memfasilitasi Pieter untuk melakukan pengecekan kejiwaan ke RSUP Dr. M Djamil. Selain itu, perusahaan juga berbaik hati melakukan mutasi ke divisi yang pekerjaannya tergolong ringan. Kemudian setelah tuntutan Pieter di Disnaker Provinsi tidak dikabulkan sepenuhnya, pihak perusahaan tetap menerima kembali Pieter bekerja di PT. MAG. Namun pihak perusahaan merasa kecewa dengan Pieter sebab itikad baik yang dilakukan oleh perusahaan hanya sia-sia karena Pieter sering mangkir dalam bekerja. Hal ini juga merugikan perusahaan sebab berpengaruh terhadap produktivitas dan reputasi perusahaan.

Pada kasus ini terlihat bahwa ada perbedaan dalam menafsirkan pelaksanaan hak ketenagakerjaan. PT. MAG dianggap tidak memenuhi hak tenaga kerja sebab tidak memberikan kompensasi berdasarkan standar ketentuan yang berlaku sehingga karyawan berasumsi pihak perusahaan telah melanggar hukum ketenagakerjaan. Dari sisi pekerja, ekspektasi mendapat rujukan untuk tulang tetapi hal tersebut dipolitisi untuk mengakhiri hubungan kerja. Upaya perusahaan memberikan rujukan ke psikater dianggap sebagai bentuk penghinaan sehingga menjadi salah satu penyulut konflik diantara kedua belah pihak. Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan justru dipandang merugikan pekerja sebab rujukan ke psikater dimaknai oleh pekerja sebagai serangan karena menyangkut nama baik yang harus dipertahankan dimata masyarakat atau publik sehingga muncul tindakan perlawanan. Jika dianalisis melalui perspektif sosiologi, konflik dalam hubungan vertikal terjadi karena adanya *misskomunikasi* antara kedua belah pihak. Retaknya hubungan antara perusahaan dan pekerja

disebabkan karena kedua belah pihak tidak berhasil membangun *trust* sehingga para pihak saling berjuang untuk menaklukan satu sama lain.

Kedua, tuntutan terkait dengan pencairan dana usia pensiun. Berdasarkan Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS Ketenagakerjaan salah satu program jaminan sosial tenaga kerja adalah jaminan hari tua (JHT). Salah satu pekerja yang menuntut terkait dana pensiun adalah Nurmadi. Nurmadi merupakan salah satu pekerja di bagian divisi departemen tanaman bagian pekerja rawat yang telah bekerja selama 9 tahun 4 bulan di PT. MAG. Permasalahan ini bermula ketika Nurmadi memutuskan hubungan kerja namun tidak dapat menarik dana atau klaim jaminan hari tua (JHT) sebesar Rp. 69.106.024. Pada bulan Mei 2020, menuntut perusahaan agar dapat memberikan haknya sebagai pekerja. Tuntutan tersebut disampaikan kepada Kiki selaku HRD PT. MAG. Menanggapi persoalan tersebut, menurut pihak perusahaan mereka sudah memberikan kompensasi sesuai dengan prosedur dan permasalahan ini harusnya ditindak lanjuti oleh BPJS Ketenagakerjaan.

Ketiga, tuntutan terkait bantuan biaya pembelian catu beras. Catu beras merupakan salah satu program kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada pekerja. Berdasarkan PKB, bantuan ini mengacu kepada jumlah (kuantitas) catu beras yang diberikan kepada karyawan dilihat berdasarkan absensi kehadiran dan status keluarga karyawan. Diketahui, untuk bagian karyawan itu sendiri harusnya sebanyak 15 Kg/bulan, bagian istri sebanyak 9 Kg/bulan sementara bagian anak sebanyak 7,5 Kg/bulan. Berdasarkan hasil wawancara, banyak pekerja yang mengeluh sebab bantuan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan jumlah anggota keluarga sehingga para pekerja tersebut menuntut hak-hak yang harus di dapatkan. Persoalan bantuan biaya pembelian catu beras mendapat rating tertinggi dalam kasus perselisihan hak. Dari sudut pandang pihak perusahaan mengatakan bahwa hal ini dipicu karena ada kelalaian dari pekerja yakni absen dalam bekerja dan tidak meng-*update* data anggota keluarga sehingga berakibat adanya kesalahpahaman dalam pemberian bantuan.

Dari uraian ketiga kasus konflik mengenai hak tenaga kerja, bisa disimpulkan bahwa konflik terjadi karena ketidaksesuaian keinginan buruh dengan korporasi

sebagai pihak yang menjamin ruang lingkup kehidupan dan ketenagakerjaan. Perusahaan sebagai salah satu korporasi yang mengutamakan maksimalisasi modal menghindari kerugian yang bisa ditimbulkan baik dari kurangnya produktivitas buruh, pemberian insentif, hingga permasalahan jaminan sosial. Hak tenaga kerja masih menjadi salah satu persoalan umum di dalam dunia korporasi karena korporasi enggan mengeluarkan anggaran hanya untuk kemaslahatan buruh. Kurangnya mediasi atau komunikasi antara korporasi dengan buruh menjadi catatan penting dalam penanganan konflik seputar hak ketenagakerjaan.

Isu Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja

Pertama, terkait pelanggaran tata tertib ditemukan sebuah kasus yakni tujuh pekerja bagian pemanen di PT.MAG diberhentikan karena bermain judi di lingkungan perusahaan. Informan mengungkapkan bahwa mereka mendapat informasi bahwa ada tujuh orang buruh telah melakukan pelanggaran berat yakni asyik bermain judi saat jam kerja. Diketahui, tujuh pekerja itu berinisial A, FM, RF, YH,P,DS, dan IL dengan sengaja bermain judi. Ketujuh pekerja tersebut merupakan buruh tanam di PT. MAG. Mendapat informasi tersebut, manajer langsung ke lokasi perkebunan dan menindak lanjuti persoalan ini. Manajer mendapati bukti berupa kartu cek koa dan uang taruhan. Hal ini berarti, mereka tidak mematuhi tata tertib yang berlaku (Kiki selaku kepala personalia, April 2021). Dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) telah ada aturan terkait dengan hal-hal yang dilarang oleh perusahaan. Salah satu kebijakan tersebut terkait dengan larangan senjata, narkoba, minuman keras dan berjudi di lingkungan perusahaan. Apabila terjadi pelanggaran maka pemutusan hubungan kerja dilakukan secara tidak terhormat dan keputusan tersebut tidak dapat diganggu gugat. Berdasarkan hal ini maka pihak perusahaan berhak memberhentikan pekerja tanpa surat peringatan terlebih dahulu.

Kedua, mencuri. Pada tanggal 18 April 2015 sekitar pukul 14.00 WIB, tiga orang buruh panen telah mencuri sawit sebanyak 8 tandan seberat 640 Kg yang bertempat di Afdeling Kilo Blok 18 Jorong Masang Timur Kenagarian Tiku V Jorong.

Kejadian ini bermula ketika AD dipanggil oleh rekan kerjanya yang berinisial FL untuk ikut bersamanya. Pada mulanya AD tidak mengetahui maksud dari ajakan tersebut. Namun setelah sampai disana, A datang dengan membawa gerobak dan dodos. A langsung mendodos buah kelapa sawit dan AD diminta untuk mengumpulkan buah kelapa sawit tersebut. Sementara FL mengumpulkan sawit milik masyarakat. Tindakan mereka tersebut diketahui oleh Hendri dan A berhasil melarikan diri. AD dan FL dibawa dan diintrogasi di pos satpam PT. MAG. Dari intrograsi tersebut, mereka mengakui telah memanen buah sawit tanpa persetujuan PT. MAG dan mengambil buah kelapa sawit bertujuan untuk dijual dan digunakan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Akibat dari tindakan mereka, perusahaan dirugikan sebesar Rp 1.152.000,00. maka dari itu perusahaan tidak dapat mentelorir kesalahan ini dan harus menindaklanjuti permasalahan kepada pihak yang berwenang. Pada kasus ini perusahaan dapat melakukan PHK pada pekerja yang melanggar ketentuan perjanjian kerja.

Ketiga, salah satu konflik industrial di PT. MAG yang tersorot oleh media online adalah kasus Sinema Halawa. Perselisihan ini terjadi karena ada perbedaan sudut pandang terhadap kontrak kerja di perusahaan. Berdasarkan penelusuran berita melalui media internet, diduga pihak perusahaan dinilai telah melanggar UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. PT. MAG dianggap melakukan PHK tanpa prosedur yang benar. Menurut pihak perusahaan pemberhentian tersebut telah sesuai dengan aturan sebab PHK terjadi karena masa kerja telah berakhir, sehingga sudah seharusnya mengembalikan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Namun Halawa merasa keberatan atas tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Menurutnya, pemberhentian tersebut terjadi karena perusahaan tidak senang atas bergabungnya Halawa dengan organisasi SPSI yang kontra dengan pihak perusahaan. Dalam kasus ini PHK yang terjadi karena berakhirnya waktu kerja yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja menimbulkan masalah bagi para pihak pekerja dan pengusaha. Kadaan ini berdampak kepada kedua belah pihak terutama bagi pihak pekerja yang dipandang dari sudut ekonomi berada pada posisi lemah. Berakhirnya hubungan kerja berdampak dengan hilangnya mata pencaharian.

Keempat, kasus ini masih mengenai pemutusan hubungan kerja yang diklasifikasikan pengunduran diri. Konflik ini terjadi antara Tafao dengan pengusaha. Tafao memiliki posisi sebagai buruh bagian pemanen tanaman di PT. MAG. Permasalahan ini bermula ketika Tafao tidak hadir tanpa keterangan selama lima hari berturut-turut. Berdasarkan keterangan dari manajer, Tafao mangkir tanpa keterangan sehingga akan memperlambat produktivitas dan hal yang seharusnya menjadi tanggungjawabnya terbengkalai. Dari pernyataan Tafao, alasan tidak hadir karena sakit. Namun setelah ditelusuri ternyata selama lima hari itu Tafao pergi berburu. Tidak disiplinnya pekerja menyulitkan perusahaan mencapai hasil yang optimal. Manajer merasa keberatan atas tindakan yang dilakukan oleh Tafao sehingga melaporkan permasalahan ini kepada kepala bagian untuk ditindak lanjuti. Dari kasus ini terlihat bahwa pemutusan hubungan kerja melalui model pilihan rasionalisasi.

Dari uraian keempat kasus di atas dapat disimpulkan bahwa konflik terkait persoalan PHK terjadi karena salah satu pihak melanggar ketentuan normatif yang ditentukan dalam kontrak kerja. Secara sosiologis, hubungan kerja ini pada dasarnya adalah hubungan antara buruh dengan majikan setelah adanya perjanjian kerja yaitu dimana pihak bawahan mengikat dirinya pada pihak lain/atasan untuk bekerja dengan mendapatkan upah dan majikan menyatakan sanggup untuk mempekerjakan karyawan dengan membayar upah. Pada kasus-kasus di atas terlihat bahwa hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan sulit untuk diteruskan lagi sehingga PHK menjadi alternatif yang ditempuh oleh perusahaan. Pengusaha sewaktu-waktu dapat menghentikan pekerja yang dianggap tidak menguntungkan bagi perusahaan karena memiliki otoritas untuk melakukan tindakan tersebut. Sementara pekerja yang berada pada posisi subordinar, sangat rentan di PHK karena aturan yang dibentuk oleh pengusaha dianggap mengekang sehingga melakukan pelanggaran adalah bentuk perlawanan dari kebijakan perusahaan.

Konflik antara karyawan dengan korporasi telah banyak dikaji oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Fokus isu utamanya adalah hak tenaga kerja dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Dua jenis isu konflik tersebut dinobatkan sebagai rating

tertinggi dalam perselisihan hubungan industrial. Dari berbagai penelitian, penelitian ini menemukan kesamaan isu konflik antara karyawan dengan perusahaan yang disampaikan dalam literatur.

5.2. Penggunaan Mekanisme Resolusi Konflik

Isu-isu yang disebutkan di atas cukup menggambarkan dimensi konflik dalam PT. MAG. Dalam bagian ini, penulis menyajikan hasil penelitian tentang cara PT. MAG menyelesaikan konflik yang terjadi. Beranjak dari permasalahan-permasalahan tersebut, upaya penyelesaian konflik diidentifikasi menjadi dua pendekatan yakni mekanisme di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Dalam tesis ini, konflik yang diselesaikan oleh perusahaan sebenarnya ada dua mekanisme yakni penggunaan forum negosiasi bilateral dan forum resolusi manajer. Untuk permasalahan yang diselesaikan oleh paguyuban dan SPSI sebenarnya termasuk ke dalam mekanisme resolusi konflik di luar perusahaan tetapi disini penulis mengklasifikasikan cara ini ke dalam penyelesaian di dalam perusahaan dengan alasan kedua organisasi ini kuat kaitannya dengan perusahaan. Pertama akan disajikan hasil temuan terlebih dahulu tentang mekanisme penyelesaian konflik di dalam PT. MAG, setelah itu akan dipresentasikan mekanisme di luar PT. MAG.

1.2.1. Penggunaan Resolusi Konflik di dalam Perusahaan

5.2.1.1. Penggunaan Forum Negosiasi Bilateral

Pada bagian ini, mekanisme penyelesaian konflik melalui forum negosiasi diselesaikan satu kasus saja, yaitu kasus mengenai pergantian shift. Detail serta kronologi permasalahan serta resolusi konflik akan dijelaskan pada bagian ini. Pada bagian ini penulis fokus untuk membahas mekanisme yang hanya dilakukan dua belah pihak yang terlibat tanpa ada campur tangan dari pihak ketiga maupun perusahaan. Pada umumnya, cara ini sering digunakan untuk memecahkan konflik dalam hubungan horizontal. Mekanisme bilateral biasanya sering digunakan untuk memecahkan

persoalan terkait kesalahpahaman, perkelahian, masalah pekerjaan, dan masalah pribadi.

Penyelesaian konflik melalui cara ini telah berhasil dilakukan oleh ED dan J. Sebagaimana dikemukakan pada pembahasan sebelumnya, konflik terjadi karena adanya ketidak disiplin dalam pergantian *shift*. Dari hasil wawancara, upaya yang dilakukan dalam menyelesaikan persoalan ini dengan cara negosiasi. Para pihak sadar bahwa permasalahan ini masih dapat dimusyawarahkan. Informan memberikan keterangan kepada penulis bahwa pada permasalahan ED dan J bisa diselesaikan secara negosiasi bilateral dalam artian tanpa melibatkan pihak ketiga.

Dari isu konflik yang telah disajikan di atas, isu konflik mengenai ED sebagai rekan pergantian shift tidak datang tepat waktu sebagaimana pergantian yang ada. Ia datang lewat dari jam 6 pagi sehingga memperlambat waktu J untuk pulang dan beristirahat. Kejadian ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua kali. ED sering terlambat untuk datang pergantian shift dikarenakan tidak terbiasa untuk bangun pagi. Konflik ini terjadi secara berkepanjangan dan menciptakan tensi antar kedua pihak karyawan. Konflik tersebut pada akhirnya diselesaikan dengan cara negosiasi tanpa ada campur tangan pihak lain. Adapun upaya yang dilakukan oleh para pihak dalam menyelesaikan konflik: pertama, salah satu pihak menyampaikan keluhan dan tuntutan. Kedua, merespon tuntutan dengan adanya tindakan koersif. Ketiga, melakukan pendekatan dengan melakukan tawar-menawar. Adapun opsi yang diberikan oleh J adalah meminta ED untuk menaati aturan dan berjanji untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama. Kemudian, ED mengakui kesalahan dan meminta maaf atas perbuatannya. Dari upaya yang telah dilakukan kesepakatan berhasil dicapai. Negosiasi berjalan dengan damai sesuai dengan fakta yang seharusnya dikarenakan kedua karyawan takut akan diskors atau dikurangi bonus jika tidak berdamai.

Dari penjelasan kasus ini sangat menarik dianalisis sebab kedua belah berada pada posisi yang sama. Ketika pekerja berada pada kelas bawah banyak menggunakan tenaga fisik sehingga upaya penyelesaian lebih menekankan pada kekerasan dan keberanian fisik. Meskipun demikian, cara tersebut bukanlah solusi untuk mengakhiri

konflik antara kedua belah pihak sehingga forum bilateral dipilih untuk menyelesaikan konflik. Karena posisi kedua belah pihak sama yakni tidak memiliki legitimasi untuk memberikan *punishment* maka mendorong para pihak untuk melakukan kompromi tanpa melibatkan pihak manajer. Apabila kasus ini dilanjutkan kepada atasan maka posisi kedua belah pihak tidak saling diuntungkan sehingga kompromi merupakan cara yang tepat untuk mengakhiri konflik. Secara sosiologis, apabila kedua belah pihak tidak saling diuntungkan maka secara rasional akan memilih kompromi sebagai alternatif penyelesaian.

Beberapa kasus yang juga pernah coba diselesaikan dengan jalan negosiasi bilateral dengan kategori konflik mikro tidak berhasil untuk dilakukan. Dari hasil temuan, kasus yang tidak berhasil diselesaikan secara forum negosiasi bilateral adalah sebanyak empat kasus. *Pertama*, masalah antara Afdal vs Fitria terkait dengan salah inputan data. *Kedua*, Bebazisokhi vs Idman terkait persoalan atasan tidak memahami kesulitan bawahan. Kasus-kasus di atas tidak dapat diselesaikan secara negosiasi sebab kedua belah pihak tidak berhasil membuat kesepakatan sehingga diperlukan pihak ketiga yang dapat mawadahi dan menyelesaikan persoalan tersebut.

5.2.1.2. Penggunaan Forum Resolusi Manajer

Berbagai macam cara untuk menyelesaikan konflik di PT. MAG yakni mulai dari penyelesaian secara kooperatif sampai dengan adanya bantuan orang lain atau pihak ketiga. Perlu dikemukakan disini, tentang proses penyelesaian konflik dengan melibatkan pihak ketiga di lingkup perusahaan diatur dalam perjanjian kerja bersama (PKB) sebagai landasan untuk menyelesaikan persoalan. Artinya, diaturnya konsepsi cara penyelesaian konflik ini memberikan aturan dan memberikan wewenang kepada pihak yang berkapasitas untuk menyelesaikan konflik sehingga ada kapasitas dan kontrol terhadap suatu hal. Sementara, pihak ketiga secara struktural di PT. MAG dapat melibatkan *lower level management* seperti kepala afdeling dan mandor; *middle level management* seperti kepala departemen; bahkan pada permasalahan tergolong berat

dapat melibatkan pucuk pimpinan. Berdasarkan hal ini pemilihan mediator pun tergantung dari seberapa intensitas konflik.

Berdasarkan PKB pasal 86 tata cara penyelesaian konflik: *pertama*, keluhan dan tuntutan pekerja terlebih dahulu dibicarakan dan diselesaikan dengan atasan tingkat bawah (mandor dan kepala afdeling). Keluhannya dapat disampaikan secara lisan ataupun tulisan kepada atasan. *Kedua*, jika permasalahan tidak berhasil diselesaikan oleh manajer tingkat bawah maka dapat menyampaikan keluhannya secara lisan ataupun tulisan kepada atasan yang lebih tinggi seperti kepala HR. Artinya, fungsi mediator tersebut dilihat dari intensitas kasus dan keprofesionalan sumber daya manusia dalam menyelesaikan konflik. Semakin tinggi jabatan pihak mediator maka semakin besar pula wewenang dalam menyelesaikan permasalahan. Agar kita mengetahui perbandingan tersebut maka penulis menyajikan kasus-kasus yang diselesaikan berdasarkan manajer tingkat bawah dan manajer tingkat atas sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik. Pertama akan disajikan satu kasus yang berhasil diselesaikan oleh manajer tingkat bawah dan kemudian akan disajikan kasus yang berhasil diselesaikan oleh manajer tingkat atas. Seperti berikut ini.

Pertama, satu kasus yang berhasil diselesaikan oleh manajer tingkat bawah. Aktor konfliknya adalah Afdal dan Fitri. Isu konflik ini terkait dengan persoalan kesalahan input data. Hal ini bermula ketika Afdal merasa keberatan terhadap hasil penimbangan Tandan Buah Segar (TBS) miliknya tidak dicatat oleh Fitri. Sebelumnya, para pihak telah mencoba melakukan negosiasi namun hal tersebut tidak berhasil dilakukan. Adapun cara penyelesaian konflik dilakukan secara mediasi karena salah satu pihak merasa dirugikan sehingga membutuhkan pihak ketiga sebagai penengah dalam mengatasi persoalan ini. Mediator disini adalah kepala afdeling selaku koordinator.

Adapun upaya yang telah dilakukan oleh kepala afdeling selaku atasan adalah: pertama, para pihak dipertemukan untuk menyampaikan keluhan dan tuntutan. Setelah kedua belah pihak dipertemukan, maka upaya selanjutnya adalah kepala afdeling memeriksa dan mencari bukti atas kesalahan tersebut. Kemudian dari hasil

pemeriksaan tersebut, Fitri terbukti telah melakukan kelalaian dan mengakuinya karena tidak fokus dalam bekerja. Maka dari itu Afdal meminta upah sesuai dengan yang seharusnya. Adanya kekeliruan dalam pencatatan hasil timbangan, maka kepala afdeling selaku atasan memberikan surat teguran kepada Fitri dan memenuhi permintaan dari Afdal tersebut. Berdasarkan aturan maka kepala afdeling melaporkan permasalahan dengan membuat BAPP yang diberikan kepada kepala kebun dan kepala tata usaha selaku manajer tingkat atas.

Kemudian, penulis juga menemukan satu kasus berhasil diselesaikan oleh manajer tingkat bawah. Aktor dari konflik ini adalah Bebasisokhi dan Idman. Berlandaskan aturan yang ada, mekanisme penyelesaian konflik diselesaikan terlebih dahulu oleh manajer tingkat bawah. Sebelumnya, Kepala afdeling telah memanggil dan mendengarkan keterangan dari para pihak. Menurut Idman selaku atasan, ia merasa tidak puas dengan hasil pekerjaan Bebasisokhi selaku bawahan karena meninggalkan buah yang layak panen, tidak menyusun buah sawit di tempat pengumpulan hasil (TPH) dan pelepah sawit tidak disusun di gawangan. Instruksi yang diberikan tidak dilakukan dengan baik sehingga ia berhak untuk menegur. Berdasarkan aturan, karyawan wajib memelihara dan menjaga harta perusahaan dengan sabaik-baiknya. Maka dari itu, Idman menganggap Bebasisokhi tidak menaati aturan yang ada. Sementara, dari pihak Bebasisokhi merasa atasan tidak mengerti kesulitan yang dialaminya. Dari penjelasan ini, kedua belah pihak saling menuntut satu sama lainnya.

Upaya yang telah dilakukan oleh para pihak yakni: *pertama*, para pihak telah mencoba membangun komunikasi untuk mengetahui keluhan dan tuntutan masing-masing pihak. *Kedua*, Idman telah mengajukan bukti-bukti kepada kepala divisi. *Ketiga*, Idman selaku mandor meminta kepala divisi untuk menindak lanjuti persoalan ini. *Keempat*, Idman mencari alternatif penyelesaian lain dengan meminta manajer tertinggi terlibat untuk memecahkan permasalahan ini. Mediasi tidak berhasil dilakukan oleh kepala departemen sebab salah satu pihak merasa kesalahan yang dilakukan oleh Bebasisokhi tidak dapat ditoleransi karena perusahaan dirugikan

sehingga HR memiliki otoritas dalam menyelesaikan persoalan ini. Artinya, hasil akhir yang diinginkan salah satu pihak berupa putusan yang bersifat menang-kalah.

Kasus ini kemudian diserahkan kepada Kepala HR selaku manajer tertinggi di PT. MAG. Adanya legitimasi dari manajer atas dapat membuat keputusan. Artinya, Kepala HR dapat berperan seperti arbiter. Berdasarkan kasus ini, ada beberapa upaya yang telah dilakukan HR sebagai mediator dalam permasalahan ini. *Pertama*, memeriksa kembali bukti-bukti yang ada. *Kedua*, memanggil dan mengadakan pertemuan dengan para pihak. *Ketiga*, mendengarkan keluhan dan tuntutan kedua belah pihak. *Keempat*, memberikan penjelasan dan nasehat sesuai dengan SOP PT. MAG. *Kelima*, memberikan keputusan berupa teguran tertulis. Adapun hasil dari mekanisme ini, Bebasisokhi dinyatakan lalai dalam bekerja. Atas kelalaian tersebut maka pihak perusahaan dapat dirugikan karena telah mengganggu produktifitas. Maka dari itu, Bebasisokhi diberikan sanksi berupa SP 1 yang dapat berpengaruh terhadap penilaian karyanya.

Dalam tesis ini, penulis juga menemukan kasus yang melibatkan pihak ketiga di luar perusahaan. Ada lima kasus yang ditemukan dengan melibatkan pihak ketiga di luar perusahaan seperti: kasus pencurian yang dilakukan oleh tiga buruh bagian pemanen, kasus Pieter terkait persoalan hak tenaga kerja, kasus Nurjadi terkait pencairan dana pensiun pemberian biaya catu beras dan Sinema Halawa. Karena ketidakberhasilan menggunakan penyelesaian konflik di dalam perusahaan maka mekanisme penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan cara yang lain.

5.2.1.3. Penggunaan Forum Resolusi Paguyuban

Karena tidak semua permasalahan dapat diselesaikan di dalam perusahaan, penggunaan forum resolusi paguyuban merupakan salah satu cara mengatasi konflik mikro. Paguyuban adalah perkumpulan yang notabene terbentuk dari wujud rasa kekeluargaan. Bila berkaca dari istilah ini, paguyuban adalah representasi dari suara pekerja sebagai wadah dalam hubungan sosial karyawan. Artinya, paguyuban hanya mengatasi masalah sosial dan keamanan di lingkungan PT. MAG.

Dari hasil wawancara, informan mengatakan bahwa paguyuban di PT. MAG disebut sebagai Keluarga Besar Mutiara Agam (KBMAG) yang diketuai oleh Yusuf. Adanya paguyuban ini cukup berpengaruh besar terhadap hubungan sosial para pekerja PT. MAG. Tujuan paguyuban ini agar para pekerja dapat saling berbaur satu sama lain tanpa memandang posisi jabatan. Maka dari itu paguyuban mengadakan pertemuan satu kali setiap bulannya dengan agenda yang berbeda. Biasanya pertemuan ini membahas uang sosial, bakti sosial, menyusun kegiatan-kegiatan sosial lainnya dan membahas mengenai permasalahan di lingkungan PT. MAG.

Dari hasil wawancara, pengaduan yang sering diselesaikan oleh paguyuban adalah hutang piutang, perkelahian antar tetangga, keamanan dan ketertiban di lingkungan mess PT. MAG. Dalam penelitian ini, penulis menemukan satu kasus yang berhasil diselesaikan oleh paguyuban. *Pertama*, persoalan hutang piutang. Informan menjelaskan bahwa kasus terkait kegagalan membayar hutang juga pernah ditemukan di PT. MAG. Berangkat dari informasi informan, pekerja yang diinisialkan A mengalami kesulitan menagih utang sebesar Rp. 2.000.000,00 kepada rekan kerjanya. Permasalahan ini bermula ketika B melakukan pinjaman pribadi kepada pihak A. Dalam perjanjian secara lisan, pihak B akan melunasi dalam waktu dekat. Namun pihak B melanggar perjanjian tersebut, utang tersebut belum mampu dibayarkan dengan beralasan mengalami krisis ekonomi. A merasa keberatan sebab pihak B mangkir dalam perjanjian yang telah disepakati sebelumnya, sehingga perkelahian pun tidak dapat dihindari.

Dari kasus ini, Yusuf selaku ketua paguyuban menjadi mediator untuk memecahkan persoalan ini. Terlebih dahulu Yusuf mendengarkan keluhan dan tuntutan masing-masing pihak agar mendapatkan benang merah dari permasalahan ini. Setelah permasalahan berhasil diidentifikasi maka Yusuf memberikan saran kepada para pihak. Informan mengatakan, saran tersebut seperti menunjukkan cara pelunasan utang, misalnya dengan cara mencicil. Artinya, solusi yang diberikan berupa bagaimana cara sebaiknya pelunasan utang dilakukan (Wawancara, April 2021). Dalam permasalahan

ini, pemecahan persoalan tetap dikembalikan kepada para pihak. Keterlibatan paguyuban hanya sebagai penasehat dan saksi apabila kesepakatan berhasil dicapai.

Dalam menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan PT. MAG, ada upaya-upaya yang dilakukan oleh paguyuban seperti: *Pertama*, menghimbau seluruh pekerja untuk menjaga keamanan, ketertiban dan juga kenyamanan karyawan di lingkungan PT. MAG. *Kedua*, memantau permasalahan dengan melakukan sistem jemput bola ke lingkungan mess perusahaan. *Ketiga*, menjadi penengah dalam menyelesaikan masalah sosial di lingkungan mess PT. MAG. *Keempat*, melakukan pembinaan kepada pekerja yang bermasalah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa forum resolusi paguyuban salah cara untuk mengatasi konflik di luar hubungan kerja. Artinya, aktor yang terlibat dalam konflik ini memiliki kedudukan yang sama dalam hubungan sosial. Dari kasus-kasus yang diselesaikan terlihat bahwa paguyuban memainkan peran penting sebagai mediator untuk membantu para pihak mencari jalan keluar dari permasalahan. Dalam proses perundingan, paguyuban mendorong kedua belah pihak untuk mencari solusi yang saling menguntungkan.

5.2.1.4. Penggunaan Forum Resolusi SPSI

Salah satu alternatif penyelesaian konflik industrial yakni dengan menggunakan forum resolusi SPSI. Menurut peraturan perundang-undangan, SPSI adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya. Dari pengertian ini SPSI adalah organisasi yang dibentuk oleh pekerja untuk menyampaikan keluhan dan tuntutan terkait dengan gaji, jam kerja, kompensasi dan lain-lain. Artinya, organisasi ini dibentuk oleh para pekerja sebagai sarana komunikasi dan konsultasi terkait dengan hak-hak ketenagakerjaan. Dengan berkembangnya kesadaran akan hak-haknya, maka pekerja berkumpul menjadi satu kesatuan untuk membentuk organisasi untuk

menyalurkan aspirasi. Artinya SPSI sebagai wadah untuk menjembatani antara pekerja dengan perusahaan. Setiap keluhan dari karyawan dapat diajukan melalui serikat pekerja.

Struktur organisasi SPSI terdiri dari para pekerja yang ada di PT. MAG. Dari data yang diperoleh, SPSI di PT. MAG diketuai oleh Bendrizal dan anggotanya pekerja aktif di PT. MAG. Ketua SPSI dipilih melalui musyawarah dan mufakat oleh para pekerja dengan masa kepengurusan selama lima tahun. Apabila masa jabatan itu telah selesai maka para pekerja dapat kembali mengusulkan kandidat-kandidat yang dirasa mampu untuk menjembatani hak-hak pekerja. Adapun syarat utama menjadi ketua SPSI adalah bukan orang yang memiliki posisi di dalam perusahaan. Dari hasil wawancara, informan mengatakan bahwa pengurus SPSI harus orang-orang yang mengerti dan patuh hukum sehingga dapat meminimalisir penyelewengan. Selanjutnya adalah orang yang berani membela hak-hak pekerja dan tidak mudah untuk diintervensi. Kemudian informan mengungkapkan bahwa setiap divisi memiliki perwakilan sebagai anggota SPSI. Selanjutnya, kepengurusan dan iuran SPSI berasal dari para pekerja. Dalam satu bulan para pekerja wajib membayar iuran sebesar Rp 2.000,00.

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, forum resolusi konflik dengan melibatkan SPSI dikenal dengan perundingan bipartit. Bipartit adalah perundingan yang dilakukan antara pekerja, serikat buruh dan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Penyelesaian secara bipartit merupakan alternatif wajib ditempuh oleh para pihak. Aktor yang terlibat dalam hal ini adalah Kabag. HR sebagai perwakilan dari pihak perusahaan, Ketua SPSI, dan pekerja yang bermasalah. Berdasarkan posisinya tersebut, para pihak memiliki hak untuk menyuarakan aspirasinya secara terbuka sehingga dapat saling memahami keluhan dan tuntutan para pihak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bendrizal selaku ketua SPSI, ada beberapa upaya yang dilakukan oleh SPSI. Pertama, menjaring terlebih dahulu semua

aspirasi pekerja dengan turun ke lapangan dalam kurun waktu 1x3 minggu agar para pekerja dapat menyampaikan keluhan dan tuntutan. Sebagian besar pengaduan yang paling banyak mengenai permintaan kenaikan gaji dan biaya catu beras. Setelah ditampungnya aspirasi tersebut maka SPSI menyampaikan kepada pihak perusahaan. Kedua, memfasilitasi pertemuan antara pekerja dan manajer. Ketiga, sebagai pendamping jika permasalahan diselesaikan di luar PT. MAG dan membuat perjanjian bersama. Kemudian, penulis menemukan tiga kasus yang berhasil dan dua kasus yang tidak berhasil diselesaikan melalui penggunaan forum resolusi SPSI. Terlebih dahulu kita akan membahas dua kasus yang berhasil diselesaikan oleh SPSI.

Pertama, menyoal pencairan dana pensiun. Permasalahan ini bermula ketika Nurmadi menggugat perusahaan untuk mencairkan dana jaminan hari tua sebesar Rp. 69.106.024. Nurmadi merasa dirugikan sebab dana tersebut tidak dapat dicairkan. Dari gugatan tersebut, pihak perusahaan merasa telah memenuhi kewajibannya dengan memberikan JHT pemberian sebanyak 3,7% upah sebulan yang dibayar perusahaan dan 2% dari upah sebulan yang dibayar karyawan. Adapun upaya yang dilakukan oleh SPSI dalam permasalahan ini yakni membantu para pihak untuk mengadakan pertemuan. Dari hasil pertemuan tersebut, pihak perusahaan merasa sudah membayarkan dana tersebut. Pihak perusahaan merasa tidak melakukan kesalahan sebab hal tersebut harusnya tanggungjawab dari BPJS Ketenagakerja. Setelah difasilitasi pertemuan, ternyata pihak Nurmadi masih tercatat sebagai karyawan di perusahaan sebelumnya. Maka dari itu, SPSI menyarankan Nurmadi untuk mengkonfirmasi kembali kepada instansi yang bersangkutan. Berdasarkan keterangan dari pihak perusahaan, masalah ini telah berhasil diselesaikan. Adapun hasil akhir dari permasalahan ini, dana tersebut dapat dicairkan sehingga permasalahan dapat berakhir dengan damai sehingga dituangkan dalam perjanjian bersama.

Kedua, kasus yang berhasil diselesaikan oleh SPSI adalah persoalan terkait dengan bantuan biaya pembelian catu beras. Catu beras merupakan sebuah program PT. MAG berupa bonus dari perusahaan untuk karyawan, bisa diartikan juga sebagai kesejahteraan. Konflik sering terjadi karena: pertama, kelalaian dari pekerja tidak

melakukan pembaharuan terhadap jumlah kartu keluarga. Kedua, perihal absensi. Ketiga, permintaan kenaikan gaji. Peran SPSI sangat membantu mengkonfirmasi soal hak-hak karyawan kepada kepala personalia. Adapun peran SPSI dalam permasalahan ini yakni mengumpulkan para pekerja yang merasa keberatan tersebut, lalu diadakan pertemuan dengan manajer atas. Disana, para pihak dapat menyampaikan keluhan dan tuntutan. Dari permasalahan yang ada terlebih dahulu SPSI menemui kepala personalia untuk menyampaikan hal-hal yang dikeluhkan dan dituntut pekerja. Kemudian SPSI mendengarkan tuntutan dari pihak perusahaan. Setelah mendengarkan keterangan para pihak maka menjadwalkan pertemuan.

Misal persoalan catu beras, pekerja meminta Bendrizal untuk mengkonfirmasi mengenai hal ini kepada pihak perusahaan. Pekerja mempertanyakan kenapa bantuan yang diterima tidak sesuai dengan yang seharusnya. Setelah menerima pengaduan tersebut, Bendrizal mendatangi Kiki selaku kepala personalia untuk mengkonfirmasi hal ini. Setelah kepala personalia mendengarkan dan memeriksa permasalahan ini maka diadakan pertemuan. Kedua belah pihak dipersilahkan untuk menyampaikan tuntutan masing-masing. Dari hasil pertemuan ini ditemukan benang merah ini yakni ada kesalahpahaman antara pekerja dengan pihak perusahaan.

Dari hasil pemeriksaan oleh pihak perusahaan, ternyata ada beberapa anggota keluarga yang tidak tercatat sehingga pemberian catu beras ini tidak sesuai dengan harapan pekerja. Menurut pihak perusahaan, ini adalah kesalahan dari pekerja yang tidak *meng-update* data dirinya. Karena permasalahan ini tidak menimbulkan kerugian yang besar maka para pihak berhasil melakukan negosiasi dan kesepakatan mudah dilakukan. Adapun hasil kesepakatan ini berupa pekerja diminta untuk melaporkan dan memperbarui data terbaru ke bagian HR. Kesepakatan ini menghasilkan perdamaian, dengan demikian SPSI dapat membuat kesimpulan bahwasanya permasalahan berhasil diselesaikan yang diperkuat dengan perjanjian bersama.

Ketiga, masalah pemutusan hubungan kerja yang diklasifikasikan pengunduran diri. Peristiwa yang dipelajari adalah kasus Tafao. Permasalahan ini bermula ketika Tafao tidak hadir tanpa keterangan selama lima hari berturut-turut. Berdasarkan PKB

pasal 61, seharusnya Tafao wajib memberitahu perusahaan atau atasan langsung tentang alasan tidak masuk kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui surat, telepon, kurir dan sebagainya. Namun hal tersebut tidak dilakukan oleh Tafao sehingga mandor melakukan panggilan untuk diminta keterangan. Dari keterangan tersebut, Tafao menyampaikan alasannya tidak masuk kerja karena sakit. Setelah dilakukan pemanggilan Tafao kembali tidak masuk kerja. Berdasarkan keterangan dari rekan kerjanya, Tafao tidak masuk kerja karena sedang pergi berburu. Mandor menilai ketidakhadiran ini dilakukan dengan sengaja maka hal tersebut dianggap mangkir. Tafao juga dianggap tidak ada itikad baik untuk menyelesaikan persoalan ini sehingga konsekuensi yang diterima adalah PHK. Sebelumnya mandor telah berusaha untuk melakukan pendekatan dengan memberikan surat peringatan berturut-turut namun pelanggaran tersebut berulang kali dilakukan. Maka dari itu mandor memutuskan untuk menyerahkan persoalan ini kepada manajer atas untuk mengatasi persoalan ini dengan menuangkan kedalam Berita Acara Pemeriksaan Personil (BAPP). Kemudian, dari pemeriksaan yang dilakukan oleh manajer, Tafao diminta untuk menyerahkan surat pengunduran diri kepada manajer.

Setelah adanya pemberitahuan tersebut, Tafao menyesali perbuatannya dan tetap ingin bekerja di PT. MAG maka dari itu ia menemui Bendrizal selaku ketua SPSI untuk menyampaikan keinginannya tersebut. Setelah mendengarkan pengaduan dari pekerja maka langkah selanjutnya adalah melakukan perundingan bipartit. Pertemuan ini dilakukan di ruang meeting kantor besar yang dihadiri oleh empat orang, yakni; Tafao selaku pekerja, Bendrizal selaku Ketua PUK SPSI MT. MAG, Satya Arya selaku sekretaris SPSI, dan Kiki selaku perwakilan perusahaan. Dari pertemuan tersebut, para pihak dipersilahkan untuk bernegosiasi. Dari pihak Tafao mengakui kesalahannya dan meminta manajer untuk tetap mempekerjakannya. Ia berjanji berubah lebih baik dan tidak mengulangi kesalahannya. Namun pihak perusahaan tidak mau mengabulkan permintaan tersebut karena Tafao sudah dianggap mangkir dalam bekerja dan merugikan perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh SPSI adalah menasihati Tafao terhadap pelanggaran yang dilakukan dan meminta perusahaan untuk kembali

mempertimbangkan keputusan tersebut. Atas permintaan tersebut pihak perusahaan tidak dapat mengabulkannya dan menawarkan Tafao untuk mengajukan surat pengunduran diri maka kompensasi akan segera dipenuhi oleh perusahaan yakni sebesar Rp 2.739.791. Setelah tidak berhasil membujuk perusahaan untuk menarik keputusannya maka Tafao mau menerima tawaran tersebut. Adanya kesepakatan para pihak maka persoalan ini berhasil diselesaikan dan SPSI membuatkan hasil keputusan berupa perjanjian bersama (PB).

Berdasarkan uraian di atas, untuk melakukan keluhan dan bernegosiasi langsung dengan atasan, bagi karyawan merupakan hal yang sulit. Oleh karena itu, secara sosiologi, untuk mendapat perhatian dari pihak-pihak yang sulit untuk dijangkau maka pekerja dapat menyalurkan aspirasi melalui SPSI. Salah satu pihak menganggap bahwa SPSI dianggap mampu mendengarkan keluhan dan sebagai penghubung antara pekerja dengan pengusaha. Maka dari itu, salah satu pihak lebih terbuka untuk menyampaikan keluhan dan tuntutan. Strategi dengan melibatkan SPSI dianggap salah satu solusi untuk memecahkan persoalan konflik dapat berakhir dengan adanya kesepakatan.

Namun tidak selalu peran SPSI berhasil mendamaikan para pihak. Penulis juga menemukan dua kasus yang tidak berhasil diselesaikan oleh SPSI yakni kasus Pieter dan Sinema Halawa. Hal ini dipicu karena kurangnya kepercayaan terhadap SPSI dalam penyelesaian konflik. Ada beberapa alasan yang penulis temukan seperti ada kecurigaan kepada SPSI sehingga dianggap tidak netral. Salah satu informan mengungkapkan bahwa ada rakap jabatan dari sekretaris SPSI sehingga memilih instansi pemerintah untuk menangani perosalannya. Dari hasil wawancara, Bendrizal juga mengungkapkan pemicu gagalnya perundingan bipartit karena salah satu pihak tidak hadir dalam perundingan sehingga SPSI tidak berhasil menjembatani perselisihan.

5.2.2. Penggunaan Mekanisme Resolusi Konflik di luar Perusahaan

Mekanisme penyelesaian konflik di luar hubungan internal perusahaan sebagai salah satu alternatif untuk memecahkan persoalan. Keterlibatan pihak ketiga di luar hubungan internal perusahaan mencakup berbagai instansi pada tingkat yang berbeda-beda tergantung dari intensitas konflik. Intensitas dan skala keterlibatan pihak ketiga tergantung dari jenis konflik, kompleksitas permasalahan serta potensi resiko dan dampak dari permasalahan. Jika peluang berdamai besar maka upaya penyelesaian secara non-litigasi ditempuh terlebih dahulu. Namun sebaliknya, ketika masih adanya rasa kekhawatiran dan ketidakpuasan para pihak lebih memilih penyelesaian melalui jalur hukum. Dengan demikian, keterlibatan pihak ketiga di luar perusahaan dapat membantu dan menindak lanjuti permasalahan tergantung dari cara yang dipilih oleh para pihak. Berikut akan diuraikan penggunaan forum resolusi konflik di luar PT. MAG.

5.2.2.1. Penggunaan Forum Resolusi Konflik Melibatkan Instansi Pemerintah

Penyelesaian melibatkan instansi pemerintah sebagai pihak ketiga merupakan salah satu mekanisme yang ditempuh oleh para pihak. Cara ini ditempuh apabila kesepakatan tidak berhasil dilakukan di dalam organisasi perusahaan. Dalam hubungan industri, perselisihan memang tidak selalu dapat diselesaikan secara mudah bahkan akan semakin meruncing manakala salah satu atau kedua belah pihak sulit untuk menurunkan tuntutan. Kadang kala, pemerintah perlu mengambil alih penyelesaian konflik industrial jika diperlukan oleh para pihak. Peran pemerintah dapat berlaku sebagai penengah maupun pemberi keputusan.

Adapun instansi yang dilibatkan dari hasil temuan penulis yakni Kementerian Ketenagakerjaan RI, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat, Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Ketenagakerjaan Kabupaten Agam. Dibandingkan dengan instansi lain, Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sumatera Barat lebih banyak dilibatkan oleh PT. MAG untuk menyelesaikan perselisihan. Berdasarkan hasil wawancara, perselisihan industrial di PT. MAG tidak

dapat diselesaikan oleh DPMPTSP-Naker Kab. Agam sebab tidak ada mediator untuk menangani persoalan. Walaupun demikian perselisihan akan diserahkan kepada Disnaker tingkat II.

Dari data yang diperoleh dari Disnakertrans Prov. Sumbar selama tiga periode dari tahun 2018-2020, jumlah pengaduan terkait perselisihan industrial di PT. MAG tercatat sebanyak 9 kasus mengenai PHK dan perselisihan hak. Diketahui, tahun 2018 tercatat sebanyak 2 kasus, tahun 2019 sebanyak 4 kasus dan tahun 2020 sebanyak 3 kasus. Dari kasus ini tidak ada yang diselesaikan melalui pengadilan hubungan industrial. Isti selaku mediator mengungkapkan bahwa pengaduan terkait PT. MAG untuk beberapa tahun belakangan ini tidak ada diselesaikan melalui PHI, hal ini disebabkan karena yang menjadi tuntutan dari pihak pekerja nominalnya juga tidak terlalu besar dan pihak perusahaan cukup legowo untuk mendengarkan tuntutan pekerja.

Dari data yang didapatkan, ditemukan dua kasus yang diselesaikan oleh Disnakertrans Sumbar yakni kasus Pieter dan Sinema Halawa. Masing-masing kasus tersebut mewakili kasus yang berhasil dan tidak berhasil diselesaikan oleh Disnakertrans Sumbar. Pertama, akan dibahas terlebih dahulu konflik yang berhasil yakni kasus Sinema Halawa terkait dengan masalah PHK. Kasus ini berawal dari ada perbedaan sudut pandang terhadap kontrak kerja di perusahaan.

Konflik yang berhasil diselesaikan oleh Disnakertrans Sumbar diwakili oleh kasus Sinema Halawa terkait adanya perbedaan dalam menafsirkan perjanjian kerja. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, perjanjian kerja dibentuk untuk mengatur hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Tujuan dibentuk perjanjian kerja bersama adalah untuk menjamin kelancaran hubungan kerja yang harmonis melalui rumusan yang jelas antara perusahaan dan karyawan dalam rangka menciptakan hubungan yang serasi, selaras dan seimbang, baik hak dan tanggungjawab masing-masing pihak. Dalam prakteknya, PT. MAG perjanjian kerja dibuat secara tertulis.

Informan mengungkapkan putusnya hubungan kerja salah satunya terjadi karena berakhirnya hubungan kerja waktu tertentu. Dari satu kasus yang terekspose media, manajer mengklarifikasi bahwa Halawa diberhentikan karena habis kontrak. Halawa telah berkerja di bagian operator pabrik selama 3 tahun 9 bulan. Selama masa kerja tersebut, Halawa dinilai kurang cakap dalam bekerja. Dengan demikian, pengusaha berhak melakukan pemutusan kerja. (Kiki, April 2021). Sementara, Halawa menganggap pemberhentian tersebut karena adanya ketidaksukaan pengusaha terhadap serikat pekerja yang diikutinya.

Sebelum permasalahan ini diselesaikan oleh NAKERTRANS, telah dilakukan beberapa upaya sebelumnya yakni melakukan perundingan secara bipartit. Dalam pertemuan yang dihadiri oleh Halawa, Bendrizal sebagai ketua SPSI, Kiki sebagai manajer atas dan sekretaris SPSI terjadi tawar menawar antara kedua belah pihak. Halawa meminta perusahaan mengklarifikasi pengusiran dari mess sebab ia masih berstatus pekerja di PT. MAG. Kemudian, meminta perusahaan untuk kembali mempertimbangkan keputusannya. Ia memohon agar dipekerjakan kembali. Dalam perundingan ini kesepakatan gagal tercapai sebab perusahaan tidak dapat mengabulkan seluruh permintaan Halawa. Akibatnya, Halawa menempuh cara lain dengan melibatkan NAKERTRANS sebagai penengah dalam persoalan ini.

Selanjutnya, Halawa melakukan pengaduan dengan memberikan hasil dari perundingan bipartit dan bukti-bukti berupa PKB sebagai syarat administratif dalam mengadakan perselisihan industrial di Disnakertrans Prov. Sumbar. Setelah dilakukan pemeriksaan, langkah selanjutnya yang memberikan surat panggilan kepada kedua belah pihak untuk dilakukan pertemuan. Pada pertemuan pertama hanya dihadiri oleh Halawa sebagai pekerja. Pihak perusahaan belum merespon sama sekali panggilan yang dilakukan oleh Disnakertrans Sumbar. Pada pertemuan ini belum ada hasil yang diperoleh. Kemudian, Disnakertrans Sumbar kembali memanggil kedua belah pihak untuk dilakukan pertemuan kedua dan pihak perusahaan merespon dan memenuhi panggilan.

Pada tanggal 14 April 2020, pertemuan dihadiri oleh Halawa sebagai pekerja, Kiki selaku manajer, Bimo Prakoso Kabag. Keuangan PT. MAG, Bendrizal selaku Ketua SPSI, dan Isti selaku mediator beserta anggota lainnya. Pada pertemuan ini Halawa menyampaikan tuntutan. Adapun hal yang menjadi tuntutannya adalah meminta perusahaan untuk kembali mempekerjakannya. Namun perusahaan tidak dapat mengabulkan sebab berdasarkan penilaian, Halawa sering melakukan pelanggaran yakni tidak disiplin dalam bekerja. Kemudian, Halawa dianggap tidak profesional dalam bekerja sehingga PT. MAG tidak dapat memperpanjang kontrak kerja. Kemudian, setelah mediator memeriksa, membaca, dan mendengarkan keterangan para pihak, Isti selaku mediator menesehati Halawa dengan menjelaskan kewajiban-kewajiban tenaga kerja. Tidak hanya itu, Isti memberikan saran agar pihak perusahaan kembali mempertimbangkan keputusan kerja tersebut.

Pihak perusahaan tidak dapat mengabulkan tuntutan tetapi menawarkan opsi kompensasi sebesar Rp. 7.000.000,00. Kemudian, opsi tersebut tidak dapat diterima oleh Halawa sebab tidak sesuai dengan perhitungan uang penghargaan masa kerjanya. Menurutnya, pihak perusahaan harus memberikan kompensasi sebesar Rp 30.000.000,00. Menanggapi dan mempertimbangkan hal ini, perusahaan menawarkan kembali kompensasi sebesar Rp 15.000.000,00 dan mengancam ini adalah tawaran terakhir yang diberikan. Dengan adanya pertimbangan, Halawa menerima tawaran yang diberikan oleh perusahaan. Maka dari itu, pada pertemuan ini kesepakatan berhasil diperoleh. Kemudian, pihak perusahaan menjanjikan mekanisme pembayaran adalah melalui cek Bank, paling lambat satu minggu setelah menandatangani perjanjian bersama ini. Untuk memperkuat perjanjian maka panitera dari Nakertrans mengeluarkan putusan Perjanjian Bersama bahwasanya permasalahan ini berakhir dengan damai. Dengan ditandatangani Perjanjian Bersama ini maka Halawa dan PT. MAG menyetujui keputusan hubungan kerja antara pihak selesai.

Selanjutnya, penulis juga menemukan kasus yang tidak berhasil diselesaikan adalah konflik perselisihan hak antara Pieter dengan PT. MAG. Sebelum mengadukan permasalahan ke Kementerian Tenaga Kerja RI, Pieter telah mencoba beberapa

mekanisme resolusi konflik baik bernegosiasi di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Mekanisme sebelumnya tidak berhasil sebab forum bipartit menurut informan organisasi SPSI lebih berpihak kepada perusahaan dibandingkan kepada pekerja. Menurutnya, adanya intervensi terhadap kepengurusan SPSI sehingga keputusan yang dikeluarkan akan selalu menguntungkan perusahaan. Organisasi SPSI dianggap bukan jalur yang tepat dalam penyelesaian konflik.

Pada tanggal 12 Mei 2017, Pieter melakukan pengaduan ke Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Agam namun tidak dapat diselesaikan karena DISNAKER Kab. Agam karena tidak memiliki mediator. Eskalasi konflik pada kasus ini sempat mengalami penurunan sebab Pieter tetap diterima bekerja kembali oleh perusahaan dan keinginan untuk memperjuangkan keinginannya mulai menurun. Namun, konflik kembali muncul ke permukaan disebabkan Santunan Tidak Mampu Bekerja (STMB) tidak diberikan sesuai dengan prosedur kembali. Kemudian pada tanggal 29 Juli 2019 di dampingi oleh dua orang kuasa hukum, Pieter kembali mengadukan permasalahan ini ke Disnakertrans Sumbar. Pengaduan tersebut diterima oleh Disnakertrans Prov. Sumbar secara resmi pada tanggal 16 Agustus 2019 dengan mengeluarkan penetapan pengawas ketenagakerjaan nomor: 564/2640/HI-Was/2019 tentang penetapan kecelakaan kerja atas nama Pieter selaku pekerja PT. MAG. Adapun tuntutan Pieter terkait dengan: *Pertama*, hak kecelakaan kerja. *Kedua*, sistem pengupahan yang diberikan tidak sesuai dengan UU No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Berdasarkan pengaduan tersebut, Disnakertrans Sumbar memanggil pihak perusahaan untuk memecahkan persoalan ini. Kemudian, pihak perusahaan mengirimkan surat nomor: 687/MA.DIROPS/VIIV-2019 kepada Disnakertrans Prov. Sumbar sebagai tanggapan dari surat penetapan pengawas ketenagakerjaan.

Upaya yang telah dilakukan oleh pihak Disnakertrans Prov. Sumbar dalam menyelesaikan konflik seperti: 1. Melakukan pemeriksaan terhadap Pieter dan memanggil kedua belah pihak untuk melakukan mediasi. Pertemuan tersebut telah dilakukan sebanyak tiga kali yang dihadiri oleh Pieter serta dua orang kuasa hukum, Sumahari selaku Kabag. HRGA perwakilan dari PT. MAG, Bimo Prakoso selaku

Kabag. Keuangan perwakilan dari PT. MAG, Bendrizal selaku ketua SPSI PT. MAG dan pihak Disnakertrans Prov. Sumbar. Pada pertemuan pertama, kedua belah pihak melakukan negosiasi. Pieter menuntut perusahaan untuk memberikan ganti rugi sebesar Rp 100.000.000,00. Pihak PT. MAG menolak permintaan tersebut dan menawarkan kompensasi sebesar Rp. 7.000.000,00. Pada waktu itu, SPSI pun juga membujuk dan menyarankan Pieter untuk menerima tawaran tersebut namun tetap ditolak. Pertemuan kedua, Pieter tetap meminta perusahaan untuk memberikan ganti rugi sebesar Rp 100.000.000,00. Kemudian, pihak Disnakertrans memberikan nasehat jika permintaan tersebut tidak masuk akal dan menyarankan untuk menurunkan aspirasinya tersebut. Pieter pun bersedia menurunkan aspirasinya dengan meminta perusahaan memberikan ganti rugi sebesar Rp 30.000.000,00 dan permintaan tersebut kembali ditolak oleh perusahaan. Perusahaan menawarkan kompensasi sebesar Rp 10.000.000,00 dan negosiasi kembali gagal.

Pada pertemuan ketiga, Pieter tetap pada pendiriannya sehingga perusahaan menawarkan kompensasi sebesar Rp 15.000.000,00. dan tetap mempekerjakan Pieter di PT.MAG. Tawaran yang diajukan oleh pihak perusahaan diterima oleh Pieter sehingga terjadi perdamaian di Disnakertrans Prov. Sumbar. Setelah adanya kesepakatan, Pieter kembali melanggar perjanjian sebab ia tidak puas dengan kompensasi yang diberikan oleh PT. MAG. Dari penjelasan Pieter, alasannya tidak menerima hal ini karena pihak Disnakertrans juga dianggap menguntungkan perusahaan sehingga Pieter kembali mengajukan banding kepada Kementerian Ketenagakerjaan RI. Respon yang diberikan oleh perusahaan terhadap permasalahan ini cukup baik. Menurut pihak perusahaan, Pieter tidak mengerti dengan aturan sehingga ia sangat mudah di provokasi oleh oknum-oknum yang ingin mengambil keuntungan dari permasalahan ini. Alangkah lebih baiknya, negosiasi yang dilakukan di Disnakertrans diterima saja sebab semakin lama permasalahan ini selesai maka semakin besar juga biaya yang akan dikeluarkan.

Kementerian Ketenagakerjaan RI pun menerima permohonan dari Pieter dan dilakukan pemeriksaan terhadap kasus ini. Pemeriksaan tersebut dilakukan selama tiga

hari dari tanggal 1-3 Oktober 2019. Upaya selanjutnya dengan melakukan koordinasi dengan dinas yang membidangi ketenagakerjaan. Setelah dilakukan pemeriksaan, Kementerian Ketenagakerjaan RI melakukan satu kali pertemuan dengan Pieter dan manajer-manajer PT. MAG. Selanjutnya, setelah dilakukan pemeriksaan dan pertemuan maka memutuskan bahwa PT. MAG memberikan kompensasi sebesar Rp 6.000.000,00. Dari keputusan ini, Pieter selaku pemohon kembali merasa tidak puas atas. Meskipun permohonan tersebut tidak sesuai dengan keinginan Pieter, pihak perusahaan hingga saat ini tetap mempekerjakan Pieter.

5.2.2.2. Penggunaan Forum Litigasi

Pada umumnya mekanisme non-litigasi adalah upaya awal yang dilakukan oleh aktor konflik. Apabila kesepakatan sukar dilakukan maka dapat dilanjutkan ke tingkat pengadilan. Berdasarkan hasil penelitian, penyelesaian konflik secara kooperatif justru tidak banyak terjadi di PT. MAG. Kiki selaku Kepala HRD mengatakan bahwa penyelesaian konflik di dalam internal perusahaan cukup mampu diselesaikan tanpa melalui jalur hukum. Artinya, perusahaan berusaha secara maksimal mencegah menyelesaikan konflik dengan cara peradilan.

Penyelesaian konflik secara litigasi ditempuh apabila pekerja melakukan tindakan pidana. Argumentasi tersebut diperkuat oleh Isti selaku mediator di DINASKER Provinsi SUMBAR. Isti mengatakan bahwa PT. MAG cukup baik menyelesaikan konflik di dalam internal perusahaan sebab kasus-kasus PT. MAG yang diselesaikan melalui Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) dari tahun 2018 hingga 2020 tidak ada sama sekali. Dari hasil penelusuran melalui website Pengadilan Negeri Lubuk Basung terkait dengan persoalan PHI di PT. MAG dari tahun 2018 hingga 2020 juga tidak ada tetapi hanya ditemukan kasus pekerja PT. MAG yang melakukan tindakan pidana.

Berdasarkan hasil penelusuran melalui website Direktori Putusan MA RI putusan No. 51/Pid.B/2015/PN. Lbb, PT. MAG menggugat tiga orang buruh panen digugat dengan inisial A, AD dan FL. Berdasarkan pasal 363 ayat (1) ke-4 KUHP dan

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana serta peraturan perundang-undangan lain yang bersangkutan, ketiga buruh tersebut dinyatakan bersalah. Kemudian, hakim menjatuhkan dan menetapkan penahanan selama lima bulan serta mengembalikan 78 tandan buah kelapa sawit, gerobak dan dondos yang dijadikan sebagai alat bukti.

5.3. Penyebab Keberhasilan dan Kegagalan Resolusi Konflik di PT. Mutiara Agam

5.3.1. Penyebab Keberhasilan Resolusi Konflik di PT. Mutiara Agam

Pada bagian ini mengkaji tentang keberhasilan resolusi konflik di PT. MAG. Dari kasus-kasus yang telah disajikan di atas, penulis menemukan empat cara yang berhasil digunakan oleh pihak pekerja dan pengusaha dalam penyelesaian konflik. Sampai saat ini mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang sering digunakan didalam PT. MAG adalah penggunaan forum negosiasi bilateral, penggunaan mekanisme resolusi manajer, penggunaan resolusi SPSI dan penggunaan resolusi paguyuban. Setiap orang mempunyai kepentingan, maka dari itu para pihak berhak memilih cara tersendiri dalam mewujudkan kepentingannya.

Pertama, ditinjau dari kasus ED dan J mengenai pergantian shift yang berhasil diselesaikan dengan penggunaan forum negosiasi bilateral. Ada dua hal kesepakatan yang dihasilkan yakni ED mengakui dan meminta maaf atas kesalahannya. Kemudian tuntutan terkait tanggungjawab terhadap tugasnya akan dipenuhi dan ED berjanji tidak akan mengulangi kembali. Berdasarkan hal ini mereka sepakat untuk berdamai. Dengan demikian, dalam kasus antar pekerja strategi negosiasi tanpa melibatkan pihak lain berhasil dilakukan oleh kedua belah pihak. Adanya kesadaran ED dan J bahwasanya permasalahan ini dapat diselesaikan secara mufakat mendorong para pihak untuk memecahkan persoalan. Kedua belah pihak bersedia menarik diri sehingga negosiasi bagaikan pintu resolusi yang relatif cepat bagi ED dan J. Kedua belah pihak menyadari situasi ini akan berpotensi menimbulkan kerugian lebih besar jika tidak terciptanya perdamaian akan berdampak terhadap pengembangan karir.

Berbeda dengan kasus sebelumnya, para pihak tidak berhasil melakukan negosiasi sehingga membutuhkan penengah dalam persoalan ini. Kasus ini mengenai kesalahan input data yang terjadi antara Fitri dan Afdal dengan mekanisme penggunaan resolusi manajer. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pihak ketiga yang terlibat dalam persoalan ini adalah mandor selaku atasan para pihak. Upaya-upaya yang dilakukan oleh mandor berhasil mendorong para pihak mencapai kesepakatan. Hal ini disebabkan karena tuntutan salah satu pihak tidak terlalu besar dan mandor sebagai mediator berhasil mengidentifikasi penyebab konflik antara Afdal dan Fitri. Identifikasi tersebut dilakukan dengan mengumpulkan dan memeriksa bukti-bukti. Berdasarkan hal ini, Fitri terbukti dan mengaku melakukan kelalaian. Maka dari itu mandor selaku manajer menasehati bahwa kecerobohan tersebut telah merugikan secara materil sehingga tuntutan Afdal dapat dikabulkan. Mandor meminta Fitri untuk memperbaiki pencatatan data dan memberikan upah sesuai dengan berat TBS sebenarnya. Berdasarkan hal ini mandor memberikan surat teguran kepada Fitri agar persoalan ini tidak terjadi lagi. Karena sudah dipenuhi keinginan dari Afdal maka persoalan ini berhasil diselesaikan.

Selanjutnya, kasus yang berhasil diselesaikan dengan mekanisme penggunaan mekanisme resolusi manajer adalah kasus Bebasisokhi menyoal beban kerja yang dialami bawahan. Permasalahan ini melibatkan manajer tingkat atas sebab Idman selaku mandor merupakan aktor dalam konflik ini. Artinya, derajat keinginan para pihak untuk mewujudkan kepentingannya tinggi sehingga manajer tingkat atas memiliki otoritas untuk mengakhiri konflik. Dari upaya yang telah dilakukan manajer tingkat atas yakni dengan mengidentifikasi persoalan maka Bebasisokhi dinyatakan bersalah. Berdasarkan hasil pemeriksaan, Bebasisokhi telah melanggar PKB pasal 56 mengenai tata tertib pemeliharaan peralatan dan lingkungan kerja yakni karyawan wajib memelihara peralatan kerja yang disediakan oleh perusahaan dan harta lain milik perusahaan dengan sebaik-baiknya. Kemudian, karyawan wajib menjaga kebersihan dan kerapian tempat kerja serta lingkungan perusahaan. Maka dari itu, Bebasisokhi terpaksa untuk menerima sanksi yang diberikan oleh manajer tingkat atas. Adapun

penyebab berhasilnya konflik diselesaikan karena Bebasisokhi terikat oleh aturan sehingga harus tunduk dan patuh sebab posisi manajer lebih kuat dibanding pekerja. Bebasisokhi bersedia menerima keputusan manajer sebab beresiko untuk mendapatkan sanksi yang lebih besar sehingga bersedia menurunkan tuntutan.

Kemudian, kasus yang berhasil diselesaikan di dalam perusahaan dengan melibatkan SPSI yakni; kasus Nurmandi terkait dengan pencairan dana usia pensiun, kasus Tafao soal pengunduran diri dan persoalan catu beras. Dari ketiga kasus ini hal yang mendasari berhasil diselesaikan karena skala konflik tergolong ringan maka dari itu perundingan bipartit adalah solusi dari permasalahan. Keterlibatan SPSI dapat memberitahu dan menganjurkan pengusaha untuk memberikan hak-hak sesuai dengan UU Ketenagakerjaan. Para pihak sadar, jika permasalahan ini diselesaikan di luar perusahaan membutuhkan biaya yang besar dan membutuhkan waktu. Sementara yang menjadi persoalan dengan perusahaan terkait biaya. Kemudian ada ketakutan para pekerja jika permasalahan dilakukan di luar perusahaan, anjuran yang dikeluarkan oleh pihak ketiga belum tentu sesuai dengan harapannya dan resiko buruk yang diperoleh adalah pemutusan hubungan kerja sehingga kerugian yang dialami lebih besar.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa konflik berhasil diselesaikan di dalam perusahaan karena adanya pilihan rasional. Hal ini terbukti dengan para pihak mempertimbangkan dampak dan kerugian yang dialami jika persoalan tidak diselesaikan di dalam perusahaan. Dalam perspektif sosiologi, orang bersedia menurunkan aspirasinya apabila nilai kerugian lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Hal ini dicontohkan pada kasus di atas seperti ED, Nurmandi dan Tafao bersedia menyelesaikan konflik di dalam perusahaan.

Kemudian dilihat dari dua kasus Fitria dan Bebasisokhi, berhasil diselesaikan di dalam perusahaan dengan mekanisme resolusi manajer. Analisis pada kasus ini memperlihatkan bahwa pihak lawan tidak memiliki legitimasi untuk mengakhiri konflik sehingga melakukan intimidasi dengan cara melibatkan atasan untuk menaklukkan pihak lawan. Dalam dua kasus ini, atasan berperan sebagai arbiter sehingga memiliki otoritas untuk mengakhiri konflik. Hasil penyelesaian konflik yang

dilakukan oleh manajer tidak dapat menyenangkan kedua belah pihak. Akibatnya, mereka terpaksa menerima hasil keputusan sebab tidak memiliki kekuatan dan bergantung kepada atasan yang memberikan perintah.

5.3.2. Penyebab Kegagalan Resolusi Konflik di dalam PT. Mutiara Agam

Dalam proses penyelesaian hubungan industrial kadang kala tidak selalu berjalan lancar. Seperti yang dijelaskan oleh Dahrendrof, ketika kesepakatan sulit dilakukan maka pengendalian antagonisme dari para pihak tersebut disalurkan melalui pihak ketiga yang berada di luar perusahaan. Dengan adanya bantuan dari pihak luar maka penyelesaian konflik tidak berhasil dilakukan di dalam PT. MAG. Ada beberapa penyebab kegagalan yang ditemukan:

Bila dilihat dari kasus Pieter, ditemukan ada beberapa faktor yang menyebabkan negosiasi rumit dilakukan. Perbedaan sudut pandang kedua belah pihak terkait kompensasi mendasari pertentangan terjadi. Dari proses tawar-menawar yang dilakukan, pihak Pieter mengajukan kompensasi kecelakaan kerja sebesar Rp100.000.000,00. Sementara, pihak perusahaan tidak dapat mengabulkan permintaan tersebut dan menawarkan kompensasi sebesar Rp 7.000.000,00. Kemudian hal yang menyebabkan kompromi tidak berhasil di dalam PT. MAG karena Pieter merasa pihak perusahaan selama ini tidak sensitif dengan kesulitan yang dialaminya, oleh sebab itu kompensasi sebesar Rp. 100.000.000 merupakan nominal yang pantas untuk dikeluarkan oleh perusahaan.

Sebaliknya dari sisi pihak perusahaan, kompromi sulit dilakukan karena adanya keserakahan pekerja. Pieter dianggap tidak mengerti mengenai aturan hak-hak ketenagakerjaan. Menurut pihak perusahaan sudah melakukan itikad baik dengan tetap memberikan keringanan dan memberikan hak-hak Pieter selaku pekerja. Selama ini, pihak perusahaan telah bertanggungjawab dan telah mengesampingkan SOP dalam menyelesaikan permasalahan. Dengan adanya keterbatasan pengetahuan, maka ia sangat mudah terprovokasi oleh oknum-oknum yang ingin mengambil keuntungan dari permasalahan ini. Hal ini menjadi pemicu konflik sulit di selesaikan di dalam PT.

MAG. Jika konflik ini tidak segera diselesaikan maka akan menimbulkan kerugian yang lebih besar.

Tidak hanya itu, pada kasus Pieter ada pihak-pihak yang dianggap menunggangi dan mengambil keuntungan dari permasalahan ini. Dari sisi pihak Pieter, organisasi SPSI dianggap tidak netral dalam menyelesaikan persoalan sebab lebih memihak kepada perusahaan. Untuk memperkuat tekanan dan menseimbangkan kekuatan maka Pieter melibatkan dua kuasa hukum. Sementara bagi pihak perusahaan, hal ini semakin sulit sebab dua kuasa hukum itu dianggap mencari keuntungan pada proses penyelesaian konflik ini. Pihak perusahaan merasa Pieter sudah terbujuk atas harapan hak-hak yang diterima akan lebih besar. Adanya bentuk perlawanan dan saling curiga dari pihak di luar perusahaan menyebabkan negosiasi rumit dilakukan.

Tidak jauh berbeda, Halawa pun juga mengalami hal yang sama. Negosiasi sulit dilakukan di dalam perusahaan. Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa proses negosiasi rumit dilakukan karena Halawa dan PT. MAG saling mempertahankan tuntutan masing-masing. Adapun tuntutan-tuntutan yang dijelaskan oleh Halawa tidak dapat dikabulkan oleh manajer PT. MAG sehingga ada kekecewaan terhadap tawaran yang diberikan oleh pihak perusahaan. Dari hasil temuan yakni seperti kasus Halawa, posisi perusahaan lebih kuat dibandingkan pekerja. Hal ini disebabkan karena PT. MAG menjadi unit terpenting dalam mewujudkan kesejahteraan di bidang ekonomi. Artinya, posisi Halawa dapat diletakkan pada posisi subordinat karena tidak memiliki otoritas untuk melakukan perlawanan. Berdasarkan tuntutan Halawa, ada beberapa alasan untuk melanjutkan persoalan ini di luar perusahaan yakni adanya keterbatasan dalam bernegosiasi. Lemahnya posisi Halawa untuk menyampaikan aspirasi menyebabkan persoalan ini tidak berhasil diselesaikan di dalam perusahaan sebab status sebagai tenaga kerja menjadikan Halawa pihak yang ditundukan. Akibatnya, salah satu pihak mencari alternatif lain yakni dengan melibatkan pihak ketiga di luar PT. MAG.

5.4. Pembahasan

Bila dilihat dari isu, konflik ini identik dengan organisasi dan pembagian kerja yang dibangun secara terpola dan terstruktur. Kompleksitas dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari sebab beberapa masalah tidak dapat diprediksi. Berdasarkan hasil temuan, intensitas konflik tidak hanya bisa dilihat dari penyebab konflik tetapi juga dipengaruhi oleh posisi otoritas orang-orang dari perusahaan. Setelah mengidentifikasi isu konflik, kita dapat memahami dan mengkaji secara mendalam konflik industrial di PT. MAG.

Merujuk kepada isu konflik seperti yang telah diuraikan di atas, akar masalah konflik di PT. MAG berkaitan konflik struktural tidak terlepas dari lapisan kekuasaan dalam organisasi. Isu konflik di atas membawa kita kembali kepada konsepsi konflik antar kelas yang yang dikemukakan oleh Dahrendrof. Dimensi konflik struktural bisa sangat ideologis maupun bisa sangat pragmatis tergantung dari aktor dan sumber masalahnya. Dari kasus-kasus yang telah disajikan di atas, persoalan personal maupun relasional sering kali menjadi akumulasi konflik struktural. Menanggapi berbagai bentuk pemmasalahan, dalam momentum dan kasus tertentu, situasi potensial konflik seperti diulas diatas termanifestasikan dalam bentuk faksionalisasi kepentingan dan ketegangan antar lapisan kekuasaan dalam organisasi.

Hasil temuan ini menunjukkan ada tiga isu yang menjadi sorotan di PT. MAG. Pertama, konflik antar sesama karyawan. Kedua, konflik atasan-bawahan. Ketiga, konflik pekerja dengan perusahaan. Kemudian, dari isu-isu ini ditemukan dua mekanisme resolusi konflik di PT. MAG yakni penyelesaian konflik di dalam perusahaan dan penyelesaian konflik di luar perusahaan. Dibawah ini akan disampaikan perbedaan dua cara penyelesaian konflik di PT. MAG.

Tabel 5.1.
Perbedaan dua cara penyelesaian konflik di PT. MAG

Isu Konflik	Penyelesaian konflik di dalam PT. MAG	Penyelesaian konflik di luar PT. MAG
Konflik antar sesama karyawan: 1. Pergantian Shift Ed dan J 2. Kesalahan input data Afdal dan Fitri 3. Masalah Hutang Piutang A dan B	1. Melalui manajer bawah yakni kepala afdeling 2. Manajer atas yakni kepala personalia/HR 3. Paguyuban	
Konflik atasan dan bawahan: Idman dan Bebasisokhi	1. Melalui manajer bawah yakni kepala afdeling 2. Manajer atas yakni kepala personalia/HR	-
Konflik antara pekerja dengan perusahaan 1. Pieter 2. Nurmandi 3. A, AD, dan F 4. Sinema Halawa 5. Tafao	SPSI	1. DISNAKER PROV. Sumbar 2. Kementrian Tenaga Kerja RI 3. Pengadilan Negeri

Mekanisme penyelesaian konflik tergantung dari jenis konflik, kompleksitas permasalahan serta potensi resiko dan dampak dari permasalahan. Berdasarkan kasus-kasus di atas, ditemukan konflik berada pada tatanan mikro atau masih bisa diselesaikan oleh pihak yang bersengketa. Ketika konflik masih berada pada tatanan mikro, mekanisme penyelesaian tidak membutuhkan regulasi formal seperti SOP, regulasi atau aturan-aturan tertulis, bahkan yang tertuang didalam Undang-Undang Ketenagakerjaan. Cukup diselesaikan dengan negosiasi kedua belah pihak tanpa adanya campur tangan dari atasan atau pihak yang berwenang dalam perusahaan.

Hal ini dapat kita pelajari dari kasus antara ED dan J yang berkelahi karena pergantian shift. Kedua belah pihak berupaya untuk saling meyakinkan, jadi mereka membuat aturan sendiri untuk memecahkan persoalan dan tidak bertitik tolak pada aturan-aturan yang ada. Forum resolusi konflik bilateral lebih menguntungkan dibandingkan dengan cara yang lain. Ketika persoalan tersebut masuk ke manajer maka

dapat mempengaruhi hasil penilaian prestasi kerja. Akibatnya, pekerja yang bermasalah akan sulit untuk mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji, pengurangan bonus-bonus dan bantuan biaya pembelian catu beras dikurangi bahkan beresiko PHK. Adanya pertimbangan dari sanksi-sanksi yang diperoleh menyebabkan para pihak menggunakan forum ini sebab mekanisme ini mampu merangkul kepentingan bersama dengan menghasilkan suatu putusan *win-win solution* tanpa mempengaruhi performa kerja. Ketika mekanisme penggunaan forum bilateral berhasil dilakukan maka ada kemenangan bagi kedua belah pihak.

Sebaliknya, ketika para pihak tidak berhasil membuat kesepakatan maka mereka dapat melanjutkan penyelesaian dengan melibatkan manajer. Intensitas dan skala keterlibatan manajer tergantung dari jenis konflik, kompleksitas permasalahan serta potensi resiko dan dampak dari permasalahan. Mekanisme ini membutuhkan regulasi formal seperti SOP, regulasi atau aturan-aturan tertulis, bahkan yang tertuang didalam Undang-Undang Ketenagakerjaan. Dalam penelitian ini, keterlibatan pihak ketiga dalam menyelesaikan konflik berdasarkan SOP di dalam perusahaan berjenjang. Dimulai dari manajer tingkat bawah lalu melibatkan manajer tingkat atas. Otoritas manajer tingkat atas sangat luas yakni meliputi hampir setiap permasalahan internal di dalam PT. MAG. Dalam artian, manajer tingkat atas mempunyai kekuasaan terhadap para pekerja. Otoritas yang dimiliki tersebut didasarkan pada norma-norma prosedur dari perusahaan yang mengikat para pihak. Perbedaan kekuasaan tersebut menyebabkan ada pihak yang mengendalikan dan ada pihak yang terkendalikan. Ketika aktor memiliki kekuasaan maka dapat berbuat apa saja terhadap aktor yang tidak memiliki kekuasaan sehingga kadang kala timbul rasa dilema untuk patuh atau tidak terhadap aturan.

Dari pernyataan ini ada dua konsekuensi yang harus ditawarkan yakni: pertama, tetap bekerja tetapi terpaksa tunduk dengan aturan yang ada. Opsi kedua memutuskan hubungan kerja. Dengan demikian, posisi pekerja berada pada titik lemah sehingga penggunaan forum mekanisme resolusi konflik SPSI perlu dilakukan agar dapat mengungkapkan permasalahan secara terbuka dan demokratis. Dalam tesis ini, secara

umum keterlibatan SPSI sangat terkait dengan hak dan kewajiban pekerja sehingga sumber daya organisasi SPSI berguna dalam perkembangan hubungan industrial di PT. MAG. Dari kasus-kasus yang ditemukan, SPSI berusaha bergerak untuk mengubah keadaan para pihak agar tidak semakin memburuk. Ekspektasi dari pihak pekerja terhadap perusahaan dapat disampaikan melalui perundingan yang difasilitasi oleh SPSI. Artinya, sikap SPSI dalam berhadapan dengan pengusaha sebagai daya dukung pekerja untuk menyampaikan tuntutan. Menyikapi hal tersebut perlu adanya ide-ide pemecahan konflik sebagai tindak lanjut dari organisasi SPSI. Ketika bawahan tidak memenuhi tanggungjawabnya maka peran SPSI disini memberikan nasehat dan mencoba meminta pengusaha untuk memberikan keringanan atas pelanggaran yang dilakukan karyawan. Artinya, upaya yang dilakukan oleh SPSI berusaha mengubah keadaan agar tidak ada pihak yang merasa dikalahkan sehingga kesepakatan dapat tercapai dan berakhir dengan perjanjian bersama.

Berdasarkan hasil temuan, kesepakatan adalah cara untuk mengakhiri konflik di dalam PT. MAG. Penyebab konflik berhasil diselesaikan di dalam perusahaan yakni para pihak bersedia menarik diri dengan mencoba melakukan pendekatan komunikasi. Dilihat dari sudut pandang pekerja, ada ketakutan terhadap risiko yang diperoleh jika memilih penyelesaian secara kompetisi. Karyawan sadar betul kemampuan dan kekuatan yang dimiliki tidak seimbang sehingga hanya menjadi *boomerang* apabila melakukan perlawanan. Terlebih saat ini kesempatan kerja semakin sulit didapatkan. Oleh sebab itu, mempertahankan posisi dapat menurunkan derajat keinginan salah satu pihak dalam mewujudkan kepentingannya. Berarti pekerja bersedia menerima kesepakatan karena berbagai faktor keterbatasan yang dihadapi.

Sementara, konflik berhasil diselesaikan di dalam PT. MAG karena perusahaan wajib memelihara hubungan sosial yang baik sebab peran pekerja cukup besar dalam produksi minyak sawit. Apabila permasalahan tersebut tidak berhasil dilakukan di dalam perusahaan maka biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar. Konflik di dalam perusahaan harus ditindak dilanjuti agar tidak mengganggu aktivitas yang dapat

merugikan perusahaan. Perusahaan juga berkepentingan membangun dan mempertahankan citra yang baik sebab akan mempengaruhi kredibilitas penilaian oleh ISPO. Adanya kompensasi berupa insentif, hadiah, bonus dan sebagainya strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghentikan konflik. Terkadang strategi yang dilakukan di dalam perusahaan lebih menghasilkan keputusan *win-win solution* maka dari itu mekanisme penyelesaian konflik di dalam perusahaan berhasil dilakukan.

Meskipun demikian, perselisihan antara pekerja dengan pengusaha tidak selalu diselesaikan dengan mudah. Walaupun secara tertulis PT. MAG telah memiliki aturan dalam mengatur hubungan organisasi, kadang kala membutuhkan alternatif lain yakni dengan melibatkan pihak ketiga di luar perusahaan. Sampai saat ini mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang sering digunakan adalah dengan melibatkan instansi pemerintah. Alasan utama permasalahan ini diselesaikan dengan melibatkan pihak di luar perusahaan karena tuntutan yang diajukan oleh pekerja terkadang tidak seluruhnya dapat dikabulkan oleh pengusaha sehingga ada keterbatasan dalam bernegosiasi. Para pihak memiliki daya mental yang kuat untuk mencoba mengubah keadaan. Hal ini dapat dilihat pada kasus Pieter dan Sinema Halawa.

Pihak perusahaan sebagai salah satu *part of the ring* dalam perekonomian menyebabkan posisinya lebih kuat dibanding pekerja. Pekerja memiliki keluhan dan tuntutan namun kapasitas kekuasaan yang dimilikinya tidak kuat bahkan tidak ada sama sekali. Aturan menjadi alat kontrol manajer untuk mengendalikan pekerja. Artinya, adanya aturan yang kaku dianggap sebagai penghambat pekerja dalam memperjuangkan kepentingan. Penyelesaian melalui manajer tingkat atas berpedoman pada SOP yang mengatur syarat-syarat yang harus dipenuhi. Pekerja memiliki pandangan tersendiri terhadap aturan yang dianggap memaksa. Cara penyelesaian konflik ini memberikan aturan dan memberikan wewenang kepada pihak yang berkapasitas untuk menyelesaikan konflik sehingga ada kapasitas dan kontrol terhadap suatu hal. Pengontrolan ini dianggap sebagai eksploitasi sumber daya manusia tanpa memperhatikan nasib karyawan.

Kemudian dianalisis dari dua kasus yang tidak berhasil diselesaikan di dalam PT MAG, pemberian kompensasi yang tidak sesuai berimbang kepada hasil kesepakatan diantara pekerja dan pengusaha. Adanya suatu ketidakpuasan pekerja terhadap nilai tawar yang kecil dari pihak pengusaha dianggap hanya berorientasi untuk mencari keuntungan semata. Dengan demikian, kedua belah pihak tidak mendapatkan titik tengah dalam menyelesaikan konflik di PT. MAG sehingga meminta bantuan pihak ketiga di luar perusahaan.

