



STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL DI PERUSAHAAN GARMEN

Oleh:

Vinsensia Henny Sarumaha^{1*}, Tri Maryani²

^{1,2}Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia

E-mail: ^{1*}vinsensia.21510379@student.stiepari.ac.id, ²trimaryani@stiepari.ac.id

Abstract

This study aims to analyze conflict management strategies and negotiation processes within industrial relations at PT Hessed Indonesia, an export-oriented garment company facing various workplace dynamics. A qualitative approach using a case study method was employed through in-depth interviews, direct observations, and document analysis. The findings reveal that common conflicts include disputes over rights, interests, and employment termination. The company implements preventive strategies through policy socialization, communication training, and dialogue forums; and curative strategies through internal conflict resolution teams and escalation procedures. Negotiations are carried out in stages through bipartite and tripartite mechanisms using a win-win solution approach. The success of these strategies is influenced by open communication, active trade union participation, and compliance with global buyer standards. Nevertheless, challenges remain, such as differences in perception between management and workers and resistance to changes in work policies. This research contributes to the development of constructive industrial relations practices in labor-intensive sectors

Keywords: *Conflict Management, Negotiation, Industrial Relations.*

PENDAHULUAN

Industri garmen merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia. Sebagai bagian dari subsektor tekstil dan produk tekstil (TPT), industri ini tidak hanya memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (1), sektor TPT telah menyerap lebih dari 3,7 juta tenaga kerja dan menyumbang sekitar 6,2% dari total ekspor nonmigas Indonesia. Posisi strategis ini menjadikan industri garmen sebagai tulang punggung industri manufaktur berbasis padat karya, yang berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja, khususnya bagi perempuan.

Salah satu perusahaan garmen yang berkontribusi dalam ekspor adalah PT Hessed Indonesia. Perusahaan ini merupakan bagian

dari rantai pasok global dan berfokus pada produksi pakaian jadi untuk pasar internasional. Dalam menjalankan operasional bisnisnya, PT Hessed Indonesia dihadapkan pada tekanan produktivitas yang tinggi serta kewajiban untuk memenuhi berbagai standar ketenagakerjaan internasional yang ditetapkan oleh para buyer global, seperti amfori BSCI dan WRAP (2). Hal ini menuntut adanya tata kelola hubungan kerja yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks industri padat karya seperti garmen, hubungan industrial memegang peran sentral. Hubungan industrial mencakup interaksi antara tiga pihak utama, yaitu manajemen perusahaan, pekerja, dan serikat pekerja. Hubungan ini membentuk fondasi keberlangsungan kerja sama, produktivitas, dan stabilitas perusahaan. Namun, dalam praktiknya, hubungan industrial sering kali

menghadapi berbagai tantangan, di antaranya konflik kepentingan, perbedaan persepsi terhadap peraturan ketenagakerjaan, serta kesenjangan komunikasi antara pekerja dan manajemen (3); (4).

Konflik dalam hubungan industrial merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindari. Menurut (5), konflik yang tidak dikelola secara baik berpotensi menimbulkan dampak negatif yang luas, seperti turunnya produktivitas, melemahnya loyalitas pekerja, serta terganggunya stabilitas dan citra perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen konflik yang proaktif, serta pendekatan negosiasi yang bersifat konstruktif dan berorientasi pada penyelesaian jangka panjang (6). Terlebih di industri garmen, di mana mayoritas pekerjanya adalah perempuan dengan latar belakang sosial ekonomi menengah ke bawah, maka strategi penyelesaian konflik juga harus mempertimbangkan aspek sosial dan budaya (7); (8).

PT Hessed Indonesia tidak hanya tunduk pada peraturan ketenagakerjaan nasional seperti Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, tetapi juga pada standar dan kode etik internasional yang diwajibkan oleh mitra global. Komitmen terhadap kepatuhan regulasi nasional dan internasional ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen konflik dan negosiasi yang tidak hanya efektif, tetapi juga mencerminkan nilai keadilan, kesetaraan, dan praktik hubungan industrial berkelanjutan (9).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen konflik dan negosiasi dalam konteks hubungan industrial di PT Hessed Indonesia. Fokus penelitian meliputi identifikasi karakteristik konflik yang umum terjadi, strategi penyelesaian yang diterapkan perusahaan, proses negosiasi antar pihak, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan

dan tantangan implementasi strategi tersebut. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen hubungan industrial, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi pelaku industri garmen dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, adil, dan produktif.

LANDASAN TEORI

Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan kerja antara tiga pihak utama, yaitu pengusaha (manajemen), pekerja, dan pemerintah, yang terjalin dalam rangka menciptakan suasana kerja yang harmonis, dinamis, dan produktif. Hubungan ini diatur melalui perangkat hukum ketenagakerjaan serta perjanjian kerja bersama (PKB) atau peraturan perusahaan (PP) (10).

Menurut Flippo (1984), hubungan industrial yang sehat ditandai oleh adanya kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat, dialog sosial yang terbuka, dan penyelesaian konflik yang dilakukan secara damai melalui proses yang disepakati bersama. Di Indonesia, pendekatan hubungan industrial dibangun berdasarkan prinsip Hubungan Industrial Pancasila, yaitu suatu model yang menekankan kerja sama dan gotong royong antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah (11).

Tripartit Nasional menjadi forum penting dalam sistem hubungan industrial Indonesia, yang terdiri dari perwakilan pengusaha, pekerja, dan pemerintah dalam merumuskan kebijakan ketenagakerjaan yang adil dan seimbang.

Manajemen Konflik

Konflik dalam organisasi merupakan konsekuensi alamiah dari adanya interaksi antarindividu atau kelompok yang memiliki kepentingan, nilai, atau tujuan yang berbeda. (12) menjelaskan bahwa konflik terjadi ketika dua pihak atau lebih merasa adanya ketidaksesuaian antara aspirasi mereka dan tindakan yang diambil pihak lain.

Manajemen konflik mencakup proses identifikasi sumber konflik, analisis dampaknya, serta pemilihan strategi penyelesaian yang tepat untuk menghindari eskalasi konflik yang merugikan organisasi. (13) menyebutkan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kreativitas, serta mendorong kolaborasi.

Salah satu alat yang umum digunakan untuk memahami pendekatan manajemen konflik adalah Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), yang mengelompokkan lima gaya penyelesaian konflik: menghindar (*avoiding*), memaksakan (*competing*), mengakomodasi (*accommodating*), kompromi (*compromising*), dan kolaborasi (*collaborating*) (12). Dalam konteks hubungan industrial, strategi kolaboratif dan kompromi cenderung lebih banyak diterapkan untuk menghindari polarisasi dan menciptakan kesepakatan jangka panjang.

Negosiasi

Negosiasi adalah proses komunikasi dua arah antara pihak-pihak yang memiliki perbedaan pandangan atau kepentingan dengan tujuan mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam dunia kerja, negosiasi sering digunakan dalam merumuskan perjanjian kerja, menyelesaikan konflik, atau merespon tuntutan dari serikat pekerja.

(14) dalam konsep *principled negotiation* mengusulkan pendekatan negosiasi yang berorientasi pada kepentingan, bukan posisi, serta fokus pada pencapaian hasil win-win yang adil dan objektif.

Dalam konteks hubungan industrial, negosiasi biasanya dilakukan secara bipartit antara pekerja dan manajemen, dan jika tidak mencapai kesepakatan, dapat melibatkan mediasi atau konsiliasi. Negosiasi yang konstruktif membantu menghindari eskalasi konflik serta memperkuat iklim hubungan kerja yang sehat.

Strategi Penyelesaian Konflik di Dunia Industri

Penyelesaian konflik hubungan industrial secara formal di Indonesia dilakukan melalui empat tahapan utama yang tercantum dalam UU No. 2 Tahun 2004, yaitu:

1. Bipartit negosiasi langsung antara pekerja dan manajemen.
2. Mediasi melibatkan pihak ketiga (mediator dari dinas ketenagakerjaan).
3. Konsiliasi untuk konflik kepentingan atau PHK.
4. Arbitrase keputusan dari pihak ketiga yang mengikat kedua pihak.

Menurut (15), keberhasilan strategi penyelesaian konflik sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang terbuka, budaya organisasi yang kondusif, dan partisipasi aktif dari serikat pekerja. Selain itu, (7) menekankan pentingnya *social dialogue* sebagai instrumen penting dalam membangun hubungan industrial yang demokratis dan adil.

Konteks Industri Garmen dan Dinamika Hubungan Industrial

Industri garmen memiliki karakteristik sebagai industri padat karya, dengan struktur biaya rendah dan margin keuntungan yang tipis. Hal ini menyebabkan perusahaan sangat sensitif terhadap perubahan biaya tenaga kerja, yang sering menjadi sumber konflik (16). Persaingan global semakin memperbesar tekanan terhadap efisiensi dan fleksibilitas kerja, yang terkadang berdampak pada kondisi kerja buruh. (8) dalam kajianya mencatat bahwa mayoritas pekerja di sektor ini adalah perempuan dari kalangan ekonomi menengah ke bawah yang rentan terhadap eksploitasi, diskriminasi, serta lemahnya posisi tawar. Oleh karena itu, strategi manajemen konflik dan negosiasi dalam sektor ini perlu mempertimbangkan aspek keadilan sosial dan kesetaraan gender.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif studi kasus (17). Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam dan menyeluruh mengenai strategi manajemen konflik dan proses negosiasi dalam hubungan industrial yang diterapkan di PT Hessed Indonesia. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena dalam konteks kehidupan nyata dan menelaah dinamika sosial yang terjadi di dalamnya.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat dan area produksi PT Hessed Indonesia, yang berlokasi di Jawa Tengah. Adapun periode observasi dan pengumpulan data berlangsung selama satu tahun, yaitu dari Januari 2023 hingga Desember 2024. Selama periode ini, peneliti terlibat secara langsung untuk melakukan pengamatan terhadap praktik hubungan industrial dan proses negosiasi yang terjadi di lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk menggali informasi secara komprehensif, digunakan tiga teknik utama pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara Mendalam

Dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan kunci yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses hubungan industrial di perusahaan.

2. Observasi Partisipatif

Peneliti mengamati secara langsung proses interaksi antara manajemen dan pekerja, termasuk dalam forum bipartit, negosiasi PKB, serta diskusi informal.

3. Studi Dokumentasi

Mengkaji dokumen perusahaan seperti Perjanjian Kerja Bersama (PKB), notulen rapat bipartit, laporan konflik ketenagakerjaan, serta kebijakan dan pedoman hubungan kerja.

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Keterangan	Peran Utama
1	Manajer HRD	1	Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan hubungan industrial dan negosiasi perusahaan	
2	Kepala Produksi	1	Mengelola operasional kerja dan interaksi langsung dengan pekerja di lini produksi	
3	Perwakilan Serikat Pekerja	2	Menjadi juru bicara pekerja dalam negosiasi dan menyampaikan aspirasi buruh	
4	Staf Bagian Hubungan Industrial	1	Menyusun dokumen dan laporan terkait konflik dan komunikasi dengan pekerja	
5	Karyawan Produksi	5	Memberikan pandangan langsung tentang kondisi kerja, konflik yang terjadi, dan respons	

Daftar Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan wawancara disusun untuk menggali informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu strategi manajemen konflik dan proses negosiasi dalam hubungan industrial di PT Hessed Indonesia. Pertanyaan disesuaikan dengan posisi dan pengalaman masing-masing informan.

A. Untuk Manajemen (HRD dan Staf Hubungan Industrial)

1. Apa saja bentuk konflik hubungan industrial yang paling sering terjadi di PT Hessed Indonesia, dan bagaimana perusahaan meresponsnya?

2. Bagaimana perusahaan menjalankan proses negosiasi dengan serikat pekerja dalam menyelesaikan konflik yang muncul?

B. Untuk Perwakilan Serikat Pekerja

1. Apa jenis konflik utama yang dihadapi pekerja, dan bagaimana serikat pekerja berperan dalam menyelesaikannya?

2. Apakah proses negosiasi yang dilakukan bersama manajemen dirasakan adil dan mengakomodasi kepentingan pekerja?
- C. Untuk Karyawan Produksi
1. Pernahkah Anda mengalami atau menyaksikan konflik antara pekerja dan manajemen? Bagaimana penyelesaiannya?
 2. Bagaimana pandangan Anda terhadap peran serikat pekerja dalam memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja?

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana dikemukakan oleh (18). Proses ini dilakukan secara berulang untuk menemukan pola, kategori, dan makna yang tersembunyi dalam data.

Uji Keabsahan Data

Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan member checking kepada informan utama untuk memastikan bahwa interpretasi data sesuai dengan realitas di lapangan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Konflik dalam Hubungan Industrial

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan manajemen perusahaan, perwakilan serikat pekerja, dan karyawan lini produksi di PT Hessed Indonesia, diketahui bahwa konflik hubungan industrial yang terjadi dalam kurun waktu Januari 2023 hingga Desember 2024 memiliki pola yang berulang dan dapat dikategorikan ke dalam empat jenis utama.

Jenis-jenis Konflik dan Persentasenya:

1. Perselisihan Hak (40%)
Jenis konflik ini paling sering terjadi dan berkaitan dengan ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dengan kontrak kerja atau peraturan

ketenagakerjaan nasional. Contohnya termasuk

- 1) Penyesuaian upah yang dianggap tidak sesuai dengan struktur skala upah nasional.
 - 2) Penghitungan lembur yang tidak transparan.
 - 3) Hak cuti yang tidak diberikan secara proporsional.
2. Perselisihan Kepentingan (35%)
Konflik ini muncul akibat perbedaan aspirasi antara pihak manajemen dan pekerja terkait dengan kondisi kerja masa depan, seperti
 - 1) Usulan kenaikan upah tahunan.
 - 2) Perubahan sistem kerja menjadi tiga shift tanpa konsultasi.
 - 3) Peningkatan target produksi harian.
 3. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) (15%)
Terjadi saat perusahaan melakukan efisiensi tenaga kerja karena penurunan permintaan atau pelanggaran kedisiplinan. Dalam banyak kasus, mekanisme PHK dianggap tidak adil oleh pekerja karena
 - 1) Kurangnya pemberitahuan yang cukup.
 - 2) Tidak adanya proses klarifikasi atau mediasi sebelum tindakan dilakukan.
 4. Konflik Antar Serikat (10%)
Terdapat lebih dari satu serikat pekerja di perusahaan, yang terkadang memiliki perbedaan strategi negosiasi dan cara penyampaian aspirasi kepada manajemen. Hal ini menimbulkan:
 - 1) Fragmentasi representasi pekerja.
 - 2) Konflik internal dalam menyusun agenda perjuangan bersama.

Tabel 1. Distribusi Jenis Konflik di PT Hessed Indonesia

No	Jenis Konflik	Persentase (%)
1	Perselisihan Hak	40%
2	Perselisihan Kepentingan	35%

3	Pemutusan Kerja	Hubungan	15%
4	Konflik Antar Serikat		10%

Analisis Teoritis dan Kontekstual

Temuan ini sejalan dengan pendapat (19) yang menyatakan bahwa konflik organisasi merupakan hasil dari ketimpangan antara harapan pekerja dan kebijakan aktual yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam konteks PT Hessed Indonesia, ketimpangan tersebut sering kali memuncak menjelang revisi kontrak tahunan, saat serikat pekerja mulai mengkonsolidasikan tuntutan terhadap perbaikan hak normatif dan kesejahteraan.

Selain itu, konteks industri garmen sebagai industri padat karya membuat konflik menjadi isu yang hampir tidak dapat dihindari. Banyak pekerja berasal dari kelas ekonomi menengah ke bawah, dan sebagian besar adalah perempuan, sehingga aspirasi atas keadilan, stabilitas kerja, dan perlindungan sosial menjadi semakin kuat.

Strategi Manajemen Konflik

Manajemen konflik di PT Hessed Indonesia dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu strategi preventif (pencegahan) dan kuratif (penanganan ketika konflik telah muncul). Pendekatan ini digunakan agar konflik tidak berkembang menjadi perselisihan berkepanjangan yang dapat mengganggu stabilitas hubungan industrial.

a. Strategi Preventif

Strategi ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan munculnya konflik sejak awal, dengan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif. Bentuk-bentuk strategi preventif yang diterapkan PT Hessed Indonesia antara lain:

1. Sosialisasi kebijakan secara berkala
Perusahaan secara rutin menyampaikan perubahan atau kebijakan baru kepada karyawan melalui:
 - 1) Forum komunikasi karyawan setiap bulan
 - 2) Media internal seperti papan pengumuman, buletin internal, dan grup

komunikasi digital (WhatsApp group HR)

- 3) Penjelasan langsung dari atasan lini kepada karyawan shift

Tujuannya adalah agar tidak terjadi kesalahpahaman antara manajemen dan pekerja mengenai peraturan kerja, sistem penggajian, atau kebijakan keselamatan kerja.

2. Pelatihan komunikasi antara atasan dan bawahan

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dua arah di antara supervisor, kepala bagian, dan pekerja di lantai produksi. Komunikasi yang baik diharapkan dapat:

- 1) Menghindari kesalahpahaman tugas
- 2) Menumbuhkan rasa saling menghargai
- 3) Menyelesaikan keluhan sejak dulu secara informal

3. Forum dialog terbuka (forum bipartit)

PT Hessed Indonesia membentuk forum dialog bipartit antara manajemen dan perwakilan serikat pekerja, yang diadakan secara periodik setiap dua bulan. Selain itu, tersedia kotak saran dan ruang diskusi terbuka bagi karyawan untuk menyampaikan masukan secara sukarela.

Langkah ini menunjukkan bahwa perusahaan mengadopsi prinsip hubungan industrial partisipatif, yang menempatkan pekerja sebagai mitra kerja, bukan sekadar bawahan.

b. Strategi Kuratif

Strategi kuratif diterapkan ketika konflik telah muncul di lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang sistematis, damai, dan adil. Pendekatan yang digunakan antara lain:

1. Pembentukan Tim Penyelesaian Konflik Internal

Tim ini dibentuk secara *ad hoc* ketika terjadi konflik yang melibatkan lebih dari satu bagian/unit kerja. Tugas tim ini adalah melakukan: Klarifikasi akar permasalahan, Fasilitasi dialog antara pihak terkait,

- Menyusun rekomendasi penyelesaian yang disepakati bersama
2. Prosedur Eskalasi Penyelesaian Konflik
- Jika konflik tidak bisa diselesaikan secara internal, PT Hessed Indonesia menerapkan mekanisme penyelesaian bertingkat:
- 1) Tahap 1:
Penyelesaian informal → Dialog langsung antara pekerja dan atasan
 - 2) Tahap 2:
Negosiasi bipartit → Perundingan formal antara manajemen dan serikat
 - 3) Tahap 3:
Mediasi tripartit → Melibatkan Dinas Ketenagakerjaan sebagai pihak ketiga
- Skema ini sesuai dengan yang diatur dalam UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, di mana perusahaan wajib menyelesaikan konflik secara damai sebelum dibawa ke ranah hukum.

Analisis Teoritis

Pendekatan manajemen konflik yang dilakukan PT Hessed Indonesia mencerminkan konsep (19) tentang pentingnya deteksi dini dan komunikasi terbuka sebagai langkah utama dalam mengelola konflik organisasi. Menurut Robbins, konflik dapat bersifat fungsional apabila dikelola dengan baik dan dapat mendorong inovasi serta perbaikan sistem kerja. Namun, konflik yang dibiarkan akan menjadi disfungsional dan merusak kinerja tim. Proses Negosiasi dalam Hubungan Industrial Negosiasi merupakan bagian penting dalam manajemen konflik di PT Hessed Indonesia, terutama ketika terjadi perselisihan antara manajemen dan pekerja terkait hak dan kepentingan kerja. Proses negosiasi dilaksanakan melalui dua tahapan utama: bipartit dan tripartit, sesuai ketentuan dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

1. Negosiasi Bipartit

Negosiasi bipartit merupakan tahap awal penyelesaian konflik, di mana perwakilan manajemen dan serikat pekerja melakukan dialog langsung tanpa melibatkan pihak ketiga.

Tujuannya adalah untuk mencari solusi atas perbedaan pendapat secara internal sebelum konflik berkembang lebih jauh.

Ciri-ciri pelaksanaan di PT Hessed Indonesia:

- 1) Dilakukan secara tertutup di ruang pertemuan khusus.
- 2) Diikuti oleh manajer hubungan industrial, staf HRD, dan pengurus serikat pekerja.
- 3) Agenda umum mencakup: permintaan kenaikan upah, perbaikan sistem kerja shift, tuntutan atas lembur, atau kebijakan produksi.
- 4) Proses dilakukan dengan mendokumentasikan setiap notulen hasil pertemuan.
- 5) Waktu pelaksanaan dibatasi maksimal 30 hari kerja, sesuai aturan pemerintah.

Kelebihan

Tahap ini dianggap paling efisien karena mampu mencegah eskalasi konflik, menjaga hubungan baik, dan menghindari intervensi eksternal.

2. Negosiasi Tripartit (Mediasi Formal)

Apabila negosiasi bipartit tidak mencapai kesepakatan, maka konflik diserahkan ke Dinas Ketenagakerjaan untuk dimediasi secara formal. Proses ini melibatkan:

1. Mediator dari Dinas Tenaga Kerja kabupaten/kota.
2. Kedua belah pihak (manajemen dan serikat pekerja) membawa dokumen pendukung.
3. Penyampaian argumen secara tertulis dan lisan dalam sidang mediasi.

Ciri-ciri pelaksanaan

1. Dilakukan dalam waktu maksimal 30 hari kerja (sesuai ketentuan UU).
2. Hasilnya berupa anjuran tertulis yang bisa diterima atau ditolak oleh kedua pihak.
3. Jika anjuran tidak diterima, kasus dapat diajukan ke Pengadilan Hubungan Industrial.

Prinsip yang Digunakan: *Win-Win Solution*

PT Hessed Indonesia mengadopsi pendekatan negosiasi yang menekankan pada:

1. Kompromi dan dialog terbuka.
2. Fokus pada kepentingan bersama, bukan posisi kaku.
3. Upaya mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak, seperti
 - 1) Peningkatan kesejahteraan pekerja secara bertahap
 - 2) Penyesuaian target kerja yang realistik
 - 3) Kompensasi berbasis produktivitas

Pendekatan ini sesuai dengan konsep “principled negotiation” dari (20), yang mengajukan empat prinsip utama

1. Pisahkan orang dari masalah.
2. Fokus pada kepentingan, bukan posisi.
3. Ciptakan pilihan-pilihan untuk saling menguntungkan.
4. Gunakan kriteria objektif.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Strategi Manajemen Konflik dan Negosiasi

Keberhasilan strategi manajemen konflik dan proses negosiasi di PT Hessed Indonesia tidak terlepas dari berbagai faktor yang saling mendukung dalam membangun hubungan industrial yang stabil dan konstruktif. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, terdapat empat faktor utama yang paling berpengaruh dalam keberhasilan tersebut, yaitu

1. Transparansi dan Komunikasi Terbuka

Komunikasi yang terbuka antara pihak manajemen dan pekerja menjadi kunci utama dalam mencegah dan meredam konflik. PT Hessed Indonesia secara aktif:

- 1) Menyampaikan kebijakan baru atau perubahan aturan secara langsung dan tertulis.
- 2) Menggelar pertemuan rutin antarbagian untuk mendengar aspirasi karyawan.
- 3) Menyediakan forum komunikasi informal (seperti forum saran atau “morning talk”) untuk diskusi bebas.

Langkah ini mencerminkan prinsip dari (21), bahwa komunikasi dua arah yang transparan dapat mengurangi kesalahpahaman, membangun kepercayaan, dan meningkatkan kerja sama antar pihak dalam organisasi.

2. Keterlibatan Aktif Serikat Pekerja

Keterlibatan serikat pekerja tidak hanya terbatas pada saat konflik muncul, tetapi juga dalam

- 1) Proses perencanaan kebijakan yang menyentuh hak-hak normatif karyawan.
- 2) Dialog sosial untuk pengambilan keputusan penting.
- 3) Forum pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian kerja bersama (PKB).

Keterlibatan ini meningkatkan legitimasi proses negosiasi dan menciptakan perasaan memiliki (sense of belonging) di kalangan pekerja. Hal ini juga sesuai dengan pandangan Flippo (1984) yang menekankan pentingnya partisipasi pekerja dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pihak manajemen, khususnya di bagian HRD dan hubungan industrial, menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- 1) Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi dan solusi.
- 2) Tidak menerapkan gaya otoriter dalam penyelesaian konflik.
- 3) Mengedepankan musyawarah dan pemikiran kolektif sebelum mengambil keputusan.

Kepemimpinan seperti ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adil, serta meningkatkan loyalitas pekerja terhadap perusahaan. Teori ini diperkuat oleh (22), yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan akan lebih efektif dalam menyelesaikan konflik dan menjaga stabilitas organisasi.

4. Kepatuhan terhadap Kode Etik Buyer Global

Sebagai perusahaan yang berorientasi ekspor, PT Hessed Indonesia tunduk pada standar buyer global seperti

- 1) amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative)
- 2) WRAP (*Worldwide Responsible Accredited Production*)

Kode etik ini mewajibkan perusahaan untuk:

- 1) Menghindari praktik kerja eksploratif.
- 2) Menjamin kebebasan berserikat.
- 3) Menerapkan kondisi kerja yang layak dan aman.

Adanya audit rutin dari buyer global mendorong perusahaan untuk terus memperbaiki sistem hubungan industrial dan mencegah terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja. Ini mendukung temuan dari (7), yang menyatakan bahwa tekanan pasar global sering menjadi motor penggerak reformasi hubungan industrial di negara berkembang.

Tantangan Implementasi Strategi Manajemen Konflik dan Negosiasi

Meskipun PT Hessed Indonesia telah menerapkan sistem manajemen konflik dan proses negosiasi yang cukup sistematis dan terstruktur, namun implementasinya di lapangan tidak sepenuhnya berjalan tanpa hambatan. Terdapat sejumlah tantangan struktural dan kultural yang memengaruhi efektivitas strategi tersebut dalam konteks industri garmen yang padat karya dan berorientasi ekspor.

Berikut adalah tiga tantangan utama yang ditemukan:

1. Perbedaan Persepsi antara Manajemen dan Pekerja

Konflik sering kali dipicu oleh perbedaan cara pandang antara pihak manajemen dan pekerja, khususnya dalam menginterpretasikan kebijakan internal perusahaan, seperti

- 1) Target produksi yang dianggap tidak realistik oleh karyawan.
- 2) Sistem insentif yang dinilai kurang transparan.

- 3) Kebijakan cuti dan lembur yang dirasa tidak adil.

Manajemen memandang kebijakan sebagai upaya peningkatan efisiensi, sedangkan pekerja melihatnya sebagai beban tambahan yang tidak sebanding dengan kompensasi.

Perbedaan persepsi ini menyebabkan kesenjangan komunikasi dan ketidakpercayaan. Menurut (21), persepsi yang tidak sinkron antara pemangku kepentingan dapat memperbesar potensi konflik laten menjadi manifest.

2. Tekanan dari Buyer Global terhadap Produktivitas dan Efisiensi

Sebagai bagian dari rantai pasok global, PT Hessed Indonesia dihadapkan pada tekanan dari buyer internasional untuk:

- 1) Meningkatkan produktivitas dalam waktu terbatas.
- 2) Menekan biaya produksi tanpa mengurangi standar kualitas.
- 3) Mematuhi standar audit ketenagakerjaan seperti WRAP dan BSCI.

Tekanan ini terkadang berkonflik dengan tuntutan internal pekerja, seperti

- 1) Permintaan penurunan beban kerja.
- 2) Permintaan kenaikan upah minimum sektoral.
- 3) Penolakan terhadap lembur wajib.

Hal ini menunjukkan adanya dilema manajerial antara kepatuhan terhadap pasar global dan kesejahteraan pekerja lokal. Seperti dikemukakan (7) globalisasi produksi sering menempatkan perusahaan di negara berkembang pada posisi sulit antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial.

3. Resistensi Pekerja terhadap Perubahan Sistem Kerja

Perubahan dalam sistem kerja misalnya:

- 1) Penerapan sistem shift bergilir (*shifting*),
- 2) Penyesuaian waktu istirahat,
- 3) Evaluasi berbasis target performa,

sering mendapat resistensi dari karyawan, terutama bila mereka tidak dilibatkan sejak tahap perencanaan. Banyak pekerja merasa bahwa sistem baru bersifat sepihak dan mengurangi kenyamanan kerja.

Resistensi ini bisa diperparah oleh faktor-faktor sosial seperti tingkat pendidikan, posisi kerja, dan beban kerja rumah tangga (terutama bagi pekerja perempuan), yang secara historis telah menjadi bagian dari dinamika kelas dan gender dalam industri garmen.

Hal ini sesuai dengan temuan (8), yang menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor struktural seperti gender, budaya kerja patriarkal, dan stratifikasi sosial dalam memahami resistensi buruh, terutama perempuan, terhadap kebijakan manajemen.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Hessed Indonesia, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Karakteristik Konflik

Konflik hubungan industrial yang paling sering terjadi di PT Hessed Indonesia meliputi perselisihan hak, perselisihan kepentingan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan konflik antar serikat pekerja. Konflik ini cenderung muncul secara periodik, terutama menjelang revisi kontrak kerja tahunan.

2. Strategi Manajemen Konflik

Perusahaan menggunakan dua pendekatan utama dalam mengelola konflik, yaitu:

1) Strategi preventif melalui sosialisasi kebijakan, pelatihan komunikasi, dan forum dialog.

2) Strategi kuratif melalui pembentukan tim penyelesaian konflik internal dan prosedur eskalasi ke bipartit dan tripartit.

3. Proses Negosiasi

Negosiasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu bipartit dan, bila perlu, tripartit. Prinsip negosiasi yang diterapkan adalah win-win solution, dengan fokus pada kepentingan

bersama dan kepatuhan terhadap standar ketenagakerjaan nasional maupun internasional.

4. Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan strategi konflik dan negosiasi didukung oleh komunikasi terbuka, keterlibatan aktif serikat pekerja, gaya kepemimpinan partisipatif, serta tekanan positif dari buyer global yang mendorong praktik ketenagakerjaan yang adil dan layak.

Tantangan Implementasi

Beberapa tantangan utama meliputi perbedaan persepsi antara manajemen dan pekerja, tekanan buyer global terhadap efisiensi, serta resistensi terhadap perubahan sistem kerja. Tantangan ini menuntut pendekatan manajerial yang lebih inklusif dan adaptif terhadap dinamika sosial-kultural perusahaan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk Manajemen PT Hessed Indonesia

1) Meningkatkan perlibatan karyawan dalam proses perumusan kebijakan melalui forum konsultatif.

2) Menyusun sistem komunikasi yang lebih terstruktur dan terbuka agar kebijakan tidak disalahartikan di tingkat operasional.

3) Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas tim penyelesaian konflik dan pelatihan negosiasi bagi manajemen dan serikat pekerja.

2. Untuk Serikat Pekerja

1) Mengembangkan kapasitas anggota dalam bidang mediasi, advokasi, dan negosiasi agar lebih profesional dalam menyampaikan aspirasi.

2) Menjaga independensi dan solidaritas antar serikat dalam mengawal hak-hak pekerja.

3. Untuk Pemerintah/Dinas Ketenagakerjaan

1) Memberikan pendampingan lebih intensif terhadap perusahaan dan serikat

- pekerja dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial.
- 2) Memperkuat sosialisasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan ketenagakerjaan di industri garmen.
4. Untuk Penelitian Selanjutnya
Disarankan melakukan kajian komparatif pada beberapa perusahaan garmen lain untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh tentang dinamika konflik dan strategi penyelesaiannya di sektor ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] (BPS) BPS. Statistik UMKM di Indonesia 2024. Jakarta: BPS. 2024;
- [2] Kewirausahaan DAN, Moderasi SV. 15 matrik: jurnal manajemen, strategi bisnis dan kewirausahaan. 2019;15–25.
- [3] Hasibuan M. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. 2021.
- [4] Rivai V. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. 6th ed. Depok: , PT. Raja Grafindo Persada; 2014.
- [5] Hakim L. Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai. Manag Dan Bisnis. 2018;3(1410–4571):49–63.
- [6] Ritzman J, Brodbeck A, Brostrom S, McGrew S, Dreyer S, Klinger T, et al. Economic and sociocultural impacts of fisheries closures in two fishing-dependent communities following the massive 2015 U.S. West Coast harmful algal bloom. Harmful Algae [Internet]. 2018;80:35–45. Available from: <https://api.elsevier.com/content/article/eid/1-s2.0-S1568988318301379>
- [7] ILO. International Labour Organization. 2022. Small Business, Big Impact: Supporting Small and Medium Enterprises to Navigate Uncertainty and Drive Growth.
- [8] Putra IGAS. Aplikasi Berbasis Web Untuk Pemasaran Dan Reservasi the Wing Ed Hotel Politeknik Negeri Bali. Matrix J Manaj Teknol dan Inform. 2017;7(3):74.
- [9] Noor A. Manajemen pemasaran. 2022.
- [10] Kodrat DS. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL: Pendekatan Praktis dan Teoritis. 2024.
- [11] Selection P. Risk Assessment Risk Assessment Risk Assessment. Risk Manag. 2008;24(4):1–7.
- [12] Sudarmanto E, Tangerang UM, Tjahjana D, Sri S, Purba B. Manajemen Konflik. 2021.
- [13] Susilowati R, Azizah SN. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. J Ilm Mhs ... [Internet]. 2020; Available from: <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/606>
- [14] Alexander SM, Armitage D, Charles A. Social networks and transitions to co-management in Jamaican marine reserves and small-scale fisheries. Glob Environ Chang [Internet]. 2015;35:213–25. Available from: <https://api.elsevier.com/content/article/eid/1-s2.0-S0959378015300376>
- [15] ELLIYANA E dkk. Dasar-dasar Pemasaran [Internet]. Vol. 1. 2022. 1–228 p. Available from: www.ahlmediapress.com
- [16] Fitriasuri F, Heriyanto H, sawallya Caca M. Kualitas Tenaga Kerja Front Office Department Dalam Meningkatkan Kepuasan Tamu Di Azza Hotel Palembang. Pros Semhavok [Internet]. 2019;1(1):18–23. Available from: <http://conference.binadarma.ac.id/index.php/semhavok/article/view/243>
- [17] Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.; 2015.
- [18] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana J. Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Sage Publications; 2019.

-
- [19] Rahimianzarif E, Moradi M. Designing Integrated Management Criteria of Creative Ideation Based on Fuzzy Delphi Analytical Hierarchy Process. *Int J Fuzzy Syst* [Internet]. 2018;20(3):877–900. Available from: https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85043361897
- [20] Monahan T, Fisher JA. ‘I’m still a hustler’: entrepreneurial responses to precarity by participants in phase I clinical trials. *Econ Soc* [Internet]. 2015;44(4):545–66. Available from: https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/84953271222
- [21] Stephen P.Robbins TAJ. Perilaku Organisasi. 2008.
- [22] Wibowo (2020:85). Pengaruh Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Tata Hidangan Pada Hotel Grand Ion Delemen Malaysia. *J Manaj Tools* [Internet]. 2020;12(2):123–39. Available from: <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/1064>