



**Perundingan Bipartit pada Industri Alas Kaki Mengenai Kenaikan  
Upah Minimum Kota Tangerang**  
(Studi pada Dua Perusahaan Alas Kaki di Kota Tangerang)

---

**Oleh: Irvan Sebastian .I**

### Abstraksi

Penelitian ini membahas bagaimana penyelesaian perselisihan akibat kenaikan upah minimum Kota Tangerang yang diberlakukan kepada industri alas kaki, sebagai industri padat karya, diselesaikan melalui proses perundingan bipartit yang dipercayakan oleh pemerintah secara desentralisasi ke tingkat perusahaan sebagai langkah awal proses penyelesaian perselisihan industrial. Mengambil sampel pada dua perusahaan alas kaki di Kota Tangerang. Penelitian menggunakan metode kualitatif untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana perundingan bipartit tersebut berjalan dan apa saja yang menjadi konsekuensinya. Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan pelaksanaan perundingan bipartit yang berjalan di kedua perusahaan tersebut sesuai dengan kondisi dan bentuk perusahaan. Meskipun tercipta hasil yang saling menguntungkan, pihak buruh/pekerja tetap menjadi pihak yang lemah, karena konsekuensi yang mereka terima, seperti perubahan status kerja dan jam kerja, mengikuti konsekuensi yang di alami pihak pengusaha/manajemen melalui perubahan peraturan kerja dan perusahaan yang dibuat secara sepihak. Tidak dibahas lagi berdampingan seperti saat perundingan bipartit mengenai kenaikan upah minimum. Kepentingan utama pengusaha adalah mengganti defisit profit mereka, menekankan kesesuaian pemberian upah atas produktifitas yang dihasilkan (*unit labor cost*) dan tingkat pendidikan buruh/pekerja. Kepentingan buruh/pekerja hanya mengetahui kepastian agar tidak dilakukannya penundaan pembayaran kenaikan upah minimum yang menjadi hak mereka.

Kata kunci: Hubungan industrial, Pengawasan Ketenagakerjaan, Perburuhan.

### Abstract

*This research discussed about how conflict settlement between employers and labours caused by the minimum wages increasement in Tangerang Municipality which was applied to all footwear industries, as labour intensive manufacture industry, finished through a bipartite negotiation process from companies decentralization trusted by government as a first procedure in industrial conflict resolution. The samples taken from two footwear companies in Tangerang. The researched used qualitative method to understand and describe not only how bipartite negotiation proceed and also know what are the consequences. The result had showed that there were differencies between two companies on bipartite negotiaton had to do according their companies form and condition. Although reaching a mutual agreement between the two parties. Actually the labours were in a very weak position, because the consequences such as contract structure and working hour which they got, was designed only by one side the employers without passing over the proposal of those working changing to the labours. More over it didn't discuss in bipartite negotiation in the same way as they discussed about the raising minimum wages. The management main interest were to cover the profit deficit, to cover that production cost (unit labour cost) with labours productivity and the wages cost which depend on the labours educational background. The main workers interest was a job security.*

*Key words: Industrial relation, Manpower Supervision, Labour.*

## **Pendahuluan**

Dinamika ketenagakerjaan di Indonesia selama beberapa tahun belakangan ini memang kompleks. Salah satunya mengenai upah, yang kini selalu menjadi agenda utama setiap tahun dari aksi unjuk rasa para buruh/pekerja di berbagai daerah pusat pertumbuhan industri di Indonesia. Upah minimum yang menjadi tolak ukur standar biaya untuk hidup layak para buruh/pekerja nampaknya selalu saja menjadi perdebatan tajam antara pihak pengusaha, buruh/pekerja dan bahkan pemerintah. Upah minimum memang terus meningkat setiap tahunnya karena disesuaikan dan diperbarui setiap tahunnya. Tetapi apakah sebanding dan memberikan dampak kesejahteraan bagi para buruh/pekerjanya nampaknya belum dirasakan sepenuhnya dengan indikasi masih banyaknya pemogokan dan aksi unjuk rasa yang kerap terjadi.

Dimulai dari gejolak buruh/pekerja di wilayah DKI Jakarta, yang kemudian merembet diikuti protes buruh/pekerja pada industri di wilayah sekitarnya. Salah satunya berkaitan dengan tuntutan upah minimum kota di Kota Tangerang. Upah minimum 'layak' yang diinginkan ternyata menjadi sangat kontroversial ketika semua pengusaha yang bergerak pada semua lini jenis-jenis industri harus memenuhi tuntutan tersebut, tidak terkecuali pada industri alas kaki yang tergolong ke dalam industri manufaktur padat karya yang sangat membutuhkan banyak tenaga manusia dibandingkan dengan tenaga mesin. Padahal realitas upah di pasar tenaga kerja sangat tergantung pada jenis sektor industri (lapangan kerja utama) dan penggunaan teknologi tersebut (ILO, 2013: 42-43).

Upah minimum yang berlaku di Kota Tangerang, yang menjadi salah satu lokasi industri alas kaki ini, mengalami kenaikan fantastis menjadi sebesar Rp 2,3 juta pada tahun 2013, naik 59,5% dari yang sebelumnya Rp 1,3 juta pada tahun 2012, dan sekarang menjadi 2,4 juta ditahun 2014. Kenaikan tersebut melebihi kenaikan upah minimum Provinsi di DKI Jakarta sebesar Rp 2,3 juta pada tahun 2013, yang naik sebesar 43,9%, dari sebelumnya Rp 1,5 juta. Dengan kenaikan tersebut, Kota Tangerang menjadi kota pusat industri dengan biaya upah tertinggi di daerah Jabodetabek, khususnya pada tahun 2013. Walaupun pada tahun 2014, Kota Tangerang menempati urutan kedua setelah Kabupaten Bekasi. Jika dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya yang ada di wilayah Provinsi Banten. Kota Tangerang menempati urutan pertama di tahun 2014 dan kedua di tahun 2015 dalam daftar upah minimum tertinggi di provinsi tersebut. Bisa dilihat pada tabel dibawah.

### Upah Minimum Kabupaten/Kota Sekitar Provinsi DKI Jakarta

No.	Wilayah	Tahun (Rupiah)			
		2012	2013	2014	2015
1.	Kab. Tangerang	1.723.000	2.200.000	2.442.000	2.710.000
2.	Kota Tangerang	<b>1.381.000</b>	<b>2.203.000</b>	<b>2.444.300</b>	<b>2.730.000</b>
3.	Jakarta (UMP)	1.529.150	2.200.000	2.441.301	2.700.000
4.	Kab. Bekasi	1.491.866	2.002.000	2.447.445	2.840.000
5.	Kota Bekasi	1.422.252	2.100.000	2.441.954	2.954.031
6.	Kab. Bogor	1.174.200	2.002.000	2.242.240	2.590.000
7.	Kota Bogor	1.174.200	2.002.000	2.352.350	2.658.155
8.	Kota Depok	1.424.797	2.042.000	2.397.000	2.705.000

Sumber: ILO, 2013:50 dan diolah dari berbagai sumber.

### Daftar Upah Minimum Kabupaten/Kota Provinsi Banten

Daftar Upah Minimum Kabupaten/Kota Provinsi Banten			
No.	Wilayah Kabupaten/Kota	UMK Tahun 2013	UMK Tahun 2014
1.	Kabupaten Lebak	Rp 1.187.500	Rp 1.490.000,00
2.	Kota Serang	Rp 1.798.446	Rp 2.166.000,00
3.	Kabupaten Pandeglang	Rp 1.182.000	Rp 1.418.000,00
4.	Kota Tangerang Selatan	Rp 2.200.000	Rp 2.442.000,00
5.	Kabupaten Tangerang	Rp 2.200.000	Rp 2.442.000,00
6.	Kota Cilegon	Rp 2.200.000	Rp 2.443.000,00
7.	<b>Kota Tangerang</b>	<b>Rp 2.203.000</b>	<b>Rp 2.444.300,00</b>

Sumber: Surat Keputusan Gubernur Provinsi Banten, 27 November 2012. dan 22 November 2013.

Jika dikaitkan realitas upah yang bergantung pada jenis sektor industri. Kenaikan upah minimum bukan menjadi persoalan jika terjadi pada industri yang banyak menggunakan teknologi mesin (padat modal) di Kota Tangerang. Persoalan justru menjadi perhatian tentang bagaimana industri padat karya, termasuk industri alas kaki (sepatu dan sandal), bertahan dan mengelola menghadapi persoalan dari kenaikan upah minimum ini. Tentunya berkaitan hal diatas, terdapat tanggapan yang berbeda-beda dari pihak tripartit (pengusaha, buruh/pekerja, dan pemerintah) selaku pihak yang terlibat di dalamnya.

Pihak pengusaha, khususnya mereka yang bergerak di industri bidang alas kaki, merasa keberatan. Naiknya upah minimum yang berlaku untuk semua jenis industri berimbas pula dengan naiknya besaran upah untuk biaya tenaga kerja. Apalagi jika pabrik mereka berdiri di wilayah Kota Tangerang. Sedangkan pihak buruh/pekerja, kenaikan tersebut di rasa pihak belum mencukupi dan upah minimum yang sudah di tetapkan agar direvisi karena belum sesuai. Mengambil salah satu pendapat dari pandangan kaum Marxis, perselisihan antara pengusaha dan buruh/pekerja memang selalu menjadi sebuah konflik pertentangan antar kelas, antara kaum pemilik modal dan kaum pekerja (bukan pemilik modal), dalam hal ini jika perjuangan tersebut masuk kedalam konteks kelas buruh/pekerja yang berjuang untuk mencapai perubahan fundamental dalam kehidupan sosial dan politik (Solomon dalam Habibi, 2009 : 19). Salah satunya dalam perjuangan kaum buruh/pekerja menuntut kenaikan upah minimum.

Pemerintah, Kementerian tenaga kerja dan transmigrasi dan pemerintah daerah, tidak mau hal ini berakibat yang luar biasa fatal terhadap kelangsungan usaha industri padat karya dan juga berefek kepada berkurangnya kesempatan kerja bagi para buruh/pekerja pada industri tersebut. Untuk melakukan penanggulangan, jika pengusaha tidak mampu membayar upah minimum, pemerintah memperkenankan persoalan tersebut di selesaikan melalui perundingan bipartit terlebih dahulu. Menjadi hal menarik, respon pemerintah sebagai pihak penengah menyerahkan dan menghimbau agar perselisihan mengenai kenaikan upah minimum sebagai faktor tuntutan utama di tingkat perusahaan agar diselesaikan secara bipartit terlebih dahulu. Hal ini senada seperti apa yang telah di paparkan melalui hasil penelitian dari lembaga penelitian SMERU tahun 2002 silam, bahwa mayoritas pengusaha dan buruh/pekerja pada masa transisi, dari masyarakat yang dikawal ketat oleh regim otoriter menjadi masyarakat yang lebih demokratis, telah mampu berunding bersama menyelesaikan mengenai perselisihan kerja ditingkat perusahaan dan penyerahan sistem dalam hubungan industrial telah diserahkan secara terdesentralisasi terlebih dahulu ketingkat perusahaan (SMERU, 2002: iii-iv).

Industri alas kaki menjadi pilihan penelitian karena industri ini merupakan salah satu sektor manufaktur yang dapat menyerap banyak tenaga kerja (manusia) sekaligus memberikan kontribusi sepuluh besar ekspor non-migas Indonesia dan pemenuhan kebutuhan dunia dimana keberlangsungannya-pun harus tetap dijaga.

Selain menyoroti kepercayaan yang diberikan oleh pemerintah, penelitian ini menyoroti bagaimana penyelesaian perselisihan hubungan industrial diselesaikan melalui perundingan

bipartit mengenai kenaikan upah minimum berjalan ditingkat perusahaan. Sekaligus mengetahui konsekuensi apa yang didapat dan dihasilkan melalui perundingan bipartit sebagai proses awal penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Berupa pendekatan deskriptif analitik dengan pemaparan secara komprehensif dari hasil wawancara dan pengamatan kemudian dianalisis secara mendalam dan kritis (Nugroho, 2013: 86). Pengumpulan data penelitian menggunakan wawancara terstruktur secara mendalam sebagai data primer dan di dukung dengan data sekunder berupa dokumen atau catatan resmi yang dimiliki kedua belah pihak. Untuk selanjutnya dikelola, disintesis, kemudian mencari dan menemukan polanya, menemukan yang penting dan apa yang dipelajari, dan kemudian diputuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Cholid dan Abu Achmadi, 2005: 248).

Lokasi penelitian dilakukan pada dua perusahaan/pabrik alas kaki yang berdiri di wilayah Kota Tangerang yang tergabung dalam asosiasi persepatuan Indonesia (Aprisindo). Yaitu, di PT. Murni Abadi Sejahtera dan PT. Polar Aman Sentosa. Kedua Perusahaan tersebut merupakan perusahaan manufaktur swasta nasional yang bergerak sebagai produsen di industri bidang alas kaki, sepatu dan sandal, yang memiliki merek dan juga sebagai sub-kontraktor merek lain yang berorientasi ekspor dan lokal. Pemilihan subjek dilakukan secara *purposive*, karena dipilih dengan tujuan dan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009: 216). Subjek penelitian yang berguna sebagai informan peneliti adalah pengurus serikat buruh/pekerja (SP/SB) maupun koordinator buruh/pekerja yang menjadi wakil pada saat perundingan ditingkat perusahaan. Dari pihak pengusaha dipilih pemilik perusahaan, pimpinan perusahaan dan kepala atau *staff* pada bidang personalia perusahaan (HRD).

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **I. Proses Perundingan Bipartit PT. Murni Abadi Sejahtera**

PT. Murni Abadi Sejahtera memiliki satu serikat pekerja tingkat perusahaan. mempekerjakan 1000 orang, maka perusahaan ini masuk kedalam golongan industri manufaktur besar berdasarkan jumlah tenaga kerjanya. Mayoritas buruh/pekerja bagian produksi adalah perempuan. Perundingan dilakukan secara kelompok kecil melalui perwakilan. Tidak ada demonstrasi yang dilakukan buruh/pekerja-nya, tetapi disaat keadaan kondisi di tingkat tripartit memanas, sabotase dilakukan oleh salah satu buruh/pekerja untuk

mencari perhatian pihak personalia agar memberikan kepastian atas kenaikan upah minimum. Tidak lama kemudian diusut oleh pihak manajemen.

Tahapan persiapan. Pihak manajer, pihak manajemen menyiapkan informasi *trend* bisnis mengenai bisnis terkini dari Aprisindo mengenai industri alas kaki, mulai dari keadaan industri sejenis pasca naiknya upah minimum yang drastis dan tata cara jika terjadi penangguhan. Penekanan perundingan akan berpatokan pada hasil produksi dan target produksi untuk menutupi defisit jika produktifitas buruh/pekerja tidak sebanding dengan produk yang dihasilkan. Pihak buruh/pekerja, masalah menyangkut kenaikan upah minimum dan menjadi masalah mayoritas buruh/pekerja, Proses persiapan perundingan sepenuhnya diserahkan oleh ketua ketua serikat pekerja tingkat perusahaan (SPTP) dan pengurus. Persiapan yang dilakukan adalah dengan menyerap aspirasi dari para buruh/pekerja, memastikan apakah perusahaan melakukan penundaan atau tidak dan yang terakhir adalah himbauan agar tetap terus bekerja tanpa demonstrasi untuk menghindari kerugian kedua pihak.

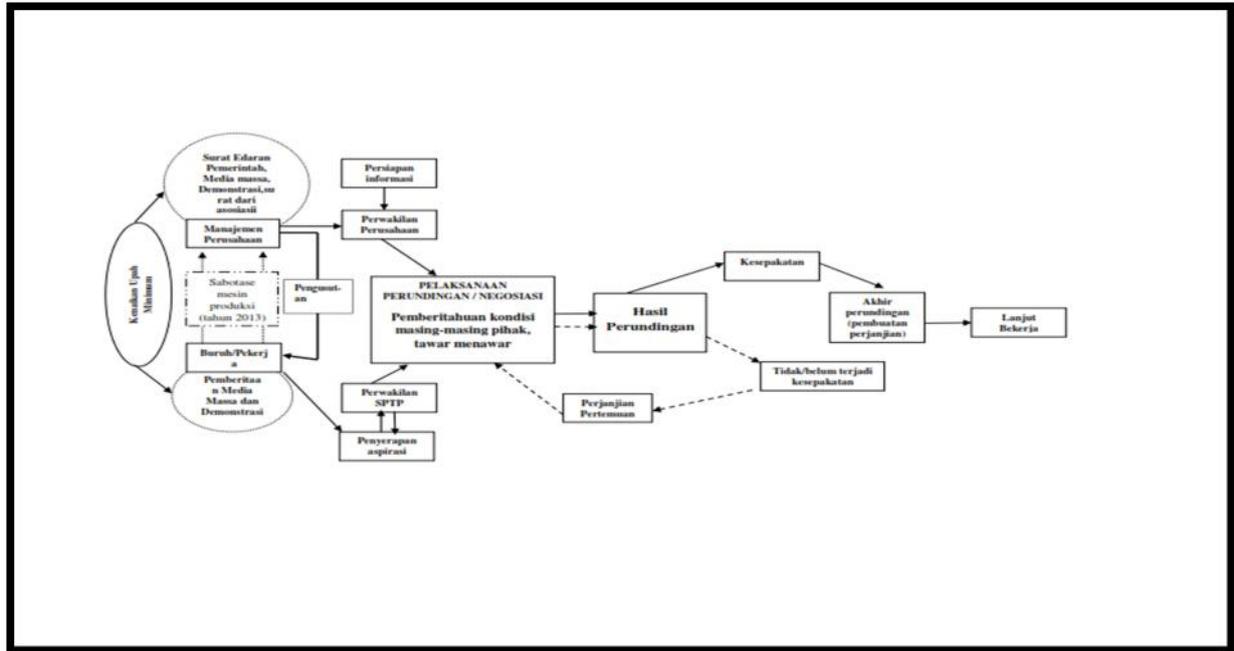
Tahapan pelaksanaan, Pelaksanaan perundingan dihadiri oleh manajer personalia dan kepala bagian. Dipihak buruh/pekerja dilakukan oleh ketua SPTP. Perusahaan tidak melakukan penangguhan kenaikan upah minimum. Tahapan tawar menawar lebih pada tunjangan-tunjangan yang diberikan perusahaan pasca kenaikan upah minimum yang baru mengenai kebutuhan pokok, transportasi, uang kesehatan, uang makan. Khususnya pada uang transportasi yang menjadi perdebatan alot. Tetapi tidak menjadi panjang lebar, karena manajer personalia bersedia memenuhi kenaikan melalui tunjangan kerajinan, tunjangan masa kerja, tunjangan ketrampilan yang disediakan dan beberapa subsidi. Pihak Buruh/pekerja melalui ketua SPTP menyadari faktor pertimbangan lain di lingkungan luar perusahaan (pabrik). Seperti banyaknya perusahaan yang melakukan penundaan sampai demonstrasi yang berujung pada pemutusan hubungan kerja dan yang pasti telah mengetahui kepastian dari direktur melalui manajemen personalia mengenai kemampuan perusahaan menaikkan upah minimum kota sesuai dengan ketetapan pemerintah.

Tahapan akhir perundingan, dilakukan satu minggu berikutnya, sebagai pembuatan kesepakatan atas perundingan. Kesepakatan hasil perundingan dipastikan kembali. Bentuk kesepakatan kedua pihak tidak disepakati secara tertulis. Hanya berdasarkan lisan dan kepercayaan.

Dibawah ini, disajikan pola perundingan bipartit dan secara garis besar dari tindakan yang dibicarakan, jika strategi konflik yang berinteraksi dipilah berdasarkan kekuatan

(*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Sehingga akhirnya masing-masing pihak telah menghasilkan kesepakatan, yaitu sebagai berikut.

**Gambar Pola Perundingan Bipartit PT. Murni Abadi Sejahtera .**



Sumber : Hasil analisis dari wawancara di PT. Murni Abadi Sejahtera , 2015.

**SWOT pengusaha (direktur dan manajer personalia) PT. Murni Abadi Sejahtera**

<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memecat dan mengurangi buruh/pekerja</li> <li>➤ Kuasa penuh terhadap kebijakan perekrutan tenaga kerja</li> <li>➤ Memiliki informasi lengkap mengenai kondisi perusahaan dan <i>trend</i> bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membutuhkan buruh/pekerja untuk produksi</li> <li>➤ Tidak mampu membayar pesangon secara keluruhan buruh/pekerja jika pabrik tutup</li> </ul>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investasi pada mesin (teknologi) baru</li> <li>➤ Merekrut buruh/pekerja dengan status kontrak</li> <li>➤ Membatasi jam lembur</li> <li>➤ Memberlakukan skema tunjangan upah baru</li> <li>➤ Peninjauan ulang bahan baku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sabotase dan mogok kerja</li> <li>➤ Penurunan profit penjualan hingga menderita kerugian</li> <li>➤ Pengaduan dari pihak buruh/pekerja kepada pemerintah</li> </ul>

Sumber : Hasil analisis dan wawancara dari keputusan direktur perusahaan dan manajer personalia, 2015.

### SWOT buruh/pekerja PT. Murni Abadi Sejahtera

<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sabotase dan mogok kerja</li><li>➤ Memiliki SPTP sebagai wadah aspirasi untuk perundingan</li><li>➤ Sebagai ujung tombak produksi barang</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tidak memiliki skill tinggi (pendidikan yang tinggi)</li><li>➤ Sebagian besar berstatus kontrak dan perempuan</li></ul>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mengundurkan diri dari perusahaan supaya mendapat pesangon</li><li>➤ Bekerja lembur supaya mendapat uang tambahan</li><li>➤ Mendapat tambahan tunjangan ketrampilan, kerajinan dan kerapihan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Penundaan kenaikan upah</li><li>➤ Pemutusan hubungan kerja jika perusahaan tutup dan sepi pesanan (order)</li></ul>

Sumber : Hasil analisis dan wawancara dari ketua SPTP dan beberapa buruh/pekerja, 2015.

## II. Proses Perundingan Bipartit PT. Polar Aman Sentosa

PT. Polar Aman Sentosa tidak memiliki serikat buruh/pekerja tingkat perusahaan. Mempekerjakan 60 orang, maka perusahaan ini masuk kedalam golongan industri manufaktur sedang berdasarkan jumlah tenaga kerjanya. Perundingan dilakukan secara kelompok besar dengan dihadiri buruh/pekerja. Kondisi di perusahaan ini juga tidak memanas dan terjadi demonstrasi. Pihak buruh/pekerja lebih banyak menunggu pemberitahuan dari pihak direktur perusahaan berkaitan dengan kenaikan upah minimum yang baru.

Tahapan persiapan, Inisiatif perundingan diawali oleh direktur perusahaan yang memberi tahu secara langsung disaat awal jam masuk kerja kepada semua buruh/pekerja bahwa akan ada pertemuan terkait kenaikan upah yang telah ditetapkan pemerintah. Direktur perusahaan mengumpulkan semua order, hasil penjualan (pemasukan) dan pembelian (pengeluaran) seluruhnya yang dipakai selama satu tahun. Setelah dihitung ternyata, perusahaan tidak mampu untuk memenuhi bayaran upah minimum yang telah diberlakukan. Di pihak buruh/pekerja, tidak ada persiapan apa-apa untuk bertanya kepada atasan atau direktur perusahaan saat perundingan. Mereka hanya melihat dan mendengar kabar mengenai kenaikan upah minimum dari demonstrasi, media massa dan aksi *sweeping* yang dilakukan buruh/pekerja lain di sekitar wilayah pabrik. Kemudian menunggu kapan pihak perusahaan

akan mengabarkan kenaikan upah tersebut. Ditahap persiapan tidak ada rapat internal dari buruh/pekerja sekalipun mengenai bagaimana pelaksanaan perundingan akan berjalan.

Tahapan pelaksanaan, Para buruh/pekerja pada tahap ini diyakinkan oleh direktur bahwa mereka adalah satu kesatuan dari perusahaan dengan memaparkan tentang kesulitan yang dihadapi perusahaan sejak lama sebelum kenaikan upah minimum kota. Direktur memaparkan dengan sederhana mengenai informasi tentang berapa banyak produksi per-hari, kemudian di akumulasi per-bulan hingga per-tahun. Selanjutnya penghitungan pengeluaran mengenai gaji yang dikeluarkan untuk mengupah buruh/pekerja di akumulasikan. Setelah masing-masing di akumulasikan, direktur perusahaan memberitahu juga berapa harga per-unit dari hasil akumulasi tersebut untuk menggaji mereka (buruh/pekerja). Hasilnya ternyata tidak mencukupi. Pihak buruh/pekerja masih diam, hanya mengangguk belum ada yang mau mengungkapkan tuntutananya.

Pada tahap penawaran, direktur menyatakan sanggup menaikkan upah sebesar dua puluh (20%) dari kenaikan upah yang sudah ditetapkan pemerintah beberapa bulan, tidak pada tanggal per-1 Januari. Maka akan terjadi penundaan/penangguhan kenaikan pembayaran upah minimum selama beberapa bulan dan akan dibayar secara bertahap sesuai kenaikan yang berlaku, ketika perusahaan sudah mulai stabil. Selain itu, agar bisa terealisasi dengan baik, buruh/pekerja diminta untuk bekerja sesuai target yang ditentukan untuk mengejar peningkatan produksi, supaya ongkos yang dikeluarkan bisa sebanding dengan produksi yang dihasilkan. Sebab, produktivitas buruh/pekerja tidak sebanding dengan hasil produksi (sepatu) yang dihasilkan. Para buruh/pekerja menyanggupi target produksi tersebut. Mengenai penundaan, para buruh/pekerja hanya diam dan tidak merespon. Pertentangan tidak begitu terlihat. Akhirnya opsi untuk menutup perusahaan ditawarkan dari direktur. Jika buruh/pekerja tidak setuju mengenai penundaan. Sebab, jika mengikuti kenaikan upah minimum yang baru, perusahaan tidak akan bertahan lama dan hanya bertahan beberapa bulan saja.

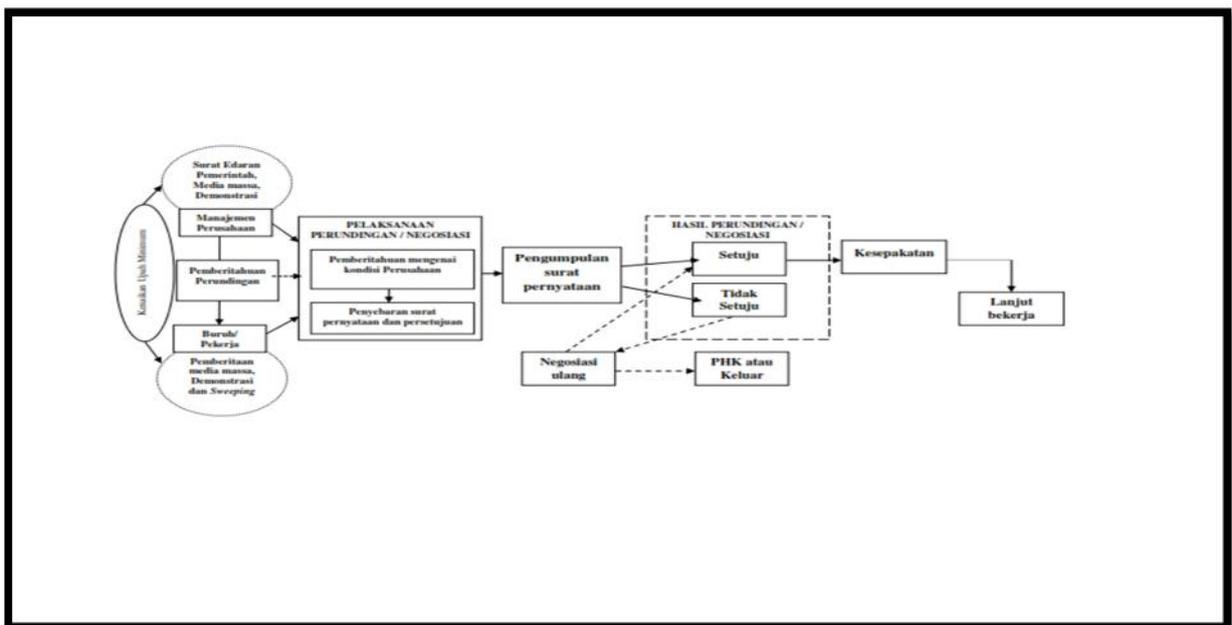
Untuk memecah kebuntuan, akhirnya direktur memutuskan menyebar selebaran surat berisi pernyataan untuk mengetahui bagaimana sikap dari pihak buruh/pekerja, apakah setuju atau tidak setuju. Surat pernyataan diberikan satu persatu untuk di isi dan ditandatangani.

Tahapan akhir perundingan, direktur mengumpulkan kembali buruh/pekerja di jam yang sama untuk mengumpulkan surat pernyataan yang sebelumnya sudah dikumpulkan ke personalia. Hasilnya hanya satu orang buruh/pekerja kontrak yang merasa keberatan, beberapa

pertanyaan mengenai status kerja, dan uang lembur. Bagi buruh/pekerja yang tidak setuju, diperkenankan untuk menghadap direktur secara langsung mengenai surat pernyataan tersebut.

Dibawah ini, disajikan pola perundingan bipartit dan secara garis besar dari tindakan yang dibicarakan, jika strategi konflik yang berinteraksi dipilah berdasarkan kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Sehingga akhirnya masing-masing pihak telah menghasilkan kesepakatan, yaitu sebagai berikut.

**Gambar Pola Perundingan Bipartit PT. Polar Aman Sentosa.**



Sumber : Hasil analisis dari wawancara di PT. Polar Aman Sentosa, 2015.

**SWOT pengusaha (direktur) PT. Polar Aman Sentosa**

<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memecat buruh/pekerja</li> <li>➤ Kuasa penuh terhadap Perusahaan</li> <li>➤ Memiliki informasi lengkap mengenai kondisi perusahaan dan <i>trend</i> bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membutuhkan buruh/pekerja untuk keberlangsungan produksi</li> <li>➤ Tidak mampu membayar pesangon secara keluruhan untuk buruh/pekerja</li> </ul>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investasi pada mesin (teknologi) baru dan merubah menjadi industri rumahan</li> <li>➤ Merekrut pekerja magang dan kontrak secara jangka pendek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sabotase, boikot dan mogok kerja</li> <li>➤ Penutupan usaha dan kerugian</li> </ul>

Sumber : Hasil analisis dan wawancara dari keputusan direktur perusahaan, 2015.

### **SWOT buruh/pekerja PT. Polar Aman Sentosa**

<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sabotase, dan</li> <li>➤ Boikot/Mogok kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tidak memiliki serikat/berorganisasi</li> <li>➤ Sedikitnya buruh/pekerja memiliki skill tinggi dan pendidikan tinggi</li> <li>➤ Sebagian besar berstatus kontrak dan magang</li> </ul>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengundurkan diri dari perusahaan supaya mendapat pesangon</li> <li>➤ Bekerja lembur supaya mendapat uang tambahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penundaan kenaikan upah</li> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja jika perusahaan tutup dengan penundaan sementara uang pesangon</li> </ul>

Sumber : Hasil analisis dan wawancara dari buruh/pekerja, 2015

### **Taktik Konflik Dalam Perundingan di Kedua Perusahaan**

Perundingan bipartit yang sudah dilakukan memang berjalan dengan cara integratif karena terjadi sebuah *win-win solution*, kedua pihak di kedua perusahaan bisa mencapai tujuan, mendapatkan kepentingan dan hak-nya tanpa harus sampai ketahapan pengadilan.

Hasil perundingan juga berhasil menghindarkan dan meminimalisirkan kejadian atau perlakuan yang merugikan lebih lanjut. Musyawarah dan mufakat yang tercipta di kedua perusahaan tersebut di dukung pula dengan beberapa taktik konflik yang digunakan pada proses perundingan bipartit, mengambil pendapat menurut Wirawan (2010: 148), yaitu :

1. Taktik konflik persuasif rasional, khususnya digunakan pihak pengusaha dan manajemen dengan mempengaruhi buruh/pekerja melalui pemberitahuan data (*trend* bisnis), melihat fakta lapangan, informasi, hukum, perhitungan rasional dan pengalaman terdahulu pada tahapan pemberitahuan kondisi perusahaan dan proses tawar menawar.
2. Taktik Legitimasi, cara ini digunakan seseorang melalui kedudukan posisi yang secara sah dan sesuai (kepantasan) dimiliki-nya untuk melaksanakan perundingan dan menetapkan suatu kebijakan. Taktik seperti ini digunakan oleh direktur PT. Polar Aman Sentosa, sebagai pimpinan dan pengendali kuasa penuh terhadap perusahaan, menemui secara langsung buruh/pekerja untuk memberikan kepastian pada pelaksanaan perundingan. Kemudian, posisi ketua SPTP PT. Murni Abadi Sejahtera, sebagai wakil perwujudan para buruh/pekerja, posisi tersebut memungkinkan untuk bisa bertemu

langsung dengan kepala personalia dan direktur perusahaan ketika melakukan perundingan.

3. Taktik permintaan inspirasional, taktik ini digunakan kedua pihak di kedua perusahaan, pada proses tahapan eksplorasi dengan persamaan persepsi di saat pelaksanaan perundingan. Taktik ini berjalan dengan mengemukakan pentingnya kesatuan dan kenyamanan di dalam lingkungan perusahaan sekaligus menumbuhkan loyalitas di kedua belah pihak supaya perusahaan tidak bangkrut karena mereka bekerja untuk sama-sama saling melengkapi dan membutuhkan.

### **Persamaan Konsekuensi yang Diterima Pihak Perundingan**

Kenaikan upah memang telah disetujui. Tetapi menyebabkan pihak pengusaha di kedua perusahaan mengalami penurunan profit, berencana berinvestasi teknologi baru (mesin), membatasi hingga tidak lagi memperpanjang kerja buruh/pekerja yang berstatus kontrak, berencana kembali menjadi *home industry* (industri rumahan) untuk menghindari kewajiban dari pembayaran upah minimum dan terakhir akan menaikkan harga secara perlahan. Ternyata hal tersebut ikut juga mempengaruhi konsekuensi yang diterima pihak buruh/pekerja.

Konsekuensi yang diterima masing-masing pihak, pasca perundingan mengenai kenaikan upah minimum, sangat ditentukan dari perubahan kebijakan ditempat kerja yang dirubah oleh pengusaha (manajemen) setelah mengalami konsekuensi pasca perundingan dan kini berdampak kepada buruh/pekerja.

Buruh/pekerja bisa mendesak pihak pengusaha, tetapi pengusaha tidak berdaya mendesak dan mengalahkan kekuatan pasar. Untuk mengatasi kekuatan pasar yang kuat. Hasil perundingan bipartit dan konsekuensi yang diterima oleh pihak pengusaha disesuaikan mereka untuk bisa mengkondisikan buruh/pekerja-nya melalui perubahan-perubahan peraturan kerja pasca perundingan yang tidak di bahas berdampingan dengan pembahasan mengenai kenaikan upah minimum.

Ada tiga unsur pokok yang dipakai pengusaha untuk mengontrol tenaga buruh/pekerja. seperti yang ada disektor manufaktur, kantor dan perdagangan. Seperti menurut Harry Braverman (dalam Dahana dan Arifin, 2014: 143); Pertama, Manajemen ilmiah, buruh dipaksa menjadi patuh terhadap aturan kerja, target kerja, pengawasan, dan adanya sanksi atau hadiah dari peraturan tersebut; Kedua, spesialisasi produksi, pekerjaan yang terspesialisasi membuat buruh inferior mendapatkan upah lebih tinggi; Ketiga, teknologi, yaitu ketrampilan dan kemampuan buruh harus disesuaikan dan tunduk dengan tingkat teknologi yang tersedia.

Perusahaan sama-sama mencoba menggunakan mesin untuk menggantikan buruh dan menerapkan kontrak kepada buruh/pekerja dengan jangka pendek sebagai alasan pemenuhan skala ekonomi dan perhitungan sesuai produktifitas buruh/pekerja (2014: 124-129). Sehingga terjadi perubahan komposisi penggunaan tenaga kerja berstatus kontrak. Akibatnya buruh banyak yang berstatus menjadi kontrak. Dengan cara tersebut, Industri padat karya diharapkan mampu mengakumulasi modal, investasi, produksi, reproduksi dan keuntungan (Wiratraman, 2014: 95).

## **Kesimpulan**

Perundingan bipartit telah berjalan melalui tiga tahapan besar. Tahapan itu adalah persiapan, pelaksanaan dan akhir perundingan atau pengesahan perundingan. Pelaksanaan yang dihimbau oleh pemerintah bentuknya berbeda-beda sesuai dengan bentuk dan kondisi perusahaan pada industri alas kaki tersebut. Walaupun secara mendetail prosedur perundingan tidak banyak diketahui oleh masing-masing pihak, tetapi dijalankan sesuai prosedur yang mereka biasa lakukan pada kegiatan produksi. Dari perundingan bipartit yang membahas mengenai kenaikan upah minimum, inti kepentingan dari pihak pengusaha adalah mengganti profit mereka yang berkurang dan menekankan kesesuaian pemberian upah atas produktifitas yang dihasilkan buruh (*unit labor cost*) dan tingkat pendidikannya. Buruh/pekerja memperjuangkan kepentingannya agar mereka mengetahui kepastian dan tidak dilakukannya penundaan atas pembayaran kenaikan upah minimum yang menjadi hak mereka.

Buruh/pekerja yang tidak atau belum memiliki serikat, disarankan agar mendapat perhatian, di bimbing dan di bina oleh pihak pengusaha dan pemerintah untuk segera berserikat. Bagi buruh/pekerja yang sudah memiliki serikat, upaya perbaikan organisasi serikat buruh/pekerja internal perusahaan harus terus dilakukan. Supaya pada perundingan bipartit selalu berjalan setara, khususnya dipihak buruh/pekerja sebagai pihak yang lemah baik dari segi kekuatan finansial, informasi, dan tingkat pendidikan/pengetahuan jika mereka berunding secara individual.

## **Daftar Pustaka**

- Aswicahyono, Haryo. 2013. *Kebijakan Ketenagakerjaan Indonesia: Pentingnya Aspirasi Semua Pihak*, dalam Yose Rizal Damuri (ed.), *Untuk Indonesia 2014-2019: Agenda Ekonomi*(117-133): Jakarta, Center for Strategic and International Studies.
- Dahana, Bambang T, Syarif Arifin. 2014. *Kesadaran Kelas dan Transformasi Ruang Tata Kota: Strategi Serikat Buruh di Tangerang dan Pekalongan*. Dalam Jafar Suryomenggolo (ed.) *Kebangkitan Gerakan Buruh: Refleksi Era Reformasi* (142-161). Tangerang Selatan: Margin Kiri.

- Habibi, Muhtar. 2009. *Gemuruh Buruh Di Tengah Pusaran Neoliberalisme: Pengadopsian Kebijakan Perburuhan Neoliberal Pasca Orde Baru* (Ed. Suropto, MPA). Yogyakarta: penerbit Gava Media kerjasama Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIPOL UGM.
- Narbuko, Cholid, dan Abu Achmadi. 2005. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nugroho, Riant. 2013. *Metode Penelitian Kebijakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Santoso, Rokhedi P. 2012. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: penerbit ALFABETA.
- Wiratraman, R. Herlambang Perdana. 2014. *Reformasi Hukum Perburuhan Antara Pemulihan Ekonomi dan Penjinakan Gerakan Buruh*. Dalam Jafar Suryomenggolo (ed.) *Kebangkitan Gerakan Buruh: Refleksi Era Reformasi* (87-118). Tangerang Selatan: Margin Kiri.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Humanika.
- Anonim. 2013. *Meeting Document: Kebijakan Upah Minimum Indonesia*. Jakarta, ILO Indonesia. Diunduh dari [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_dialogue/actrav/documents/meetingdocument/wcms\\_210427.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_dialogue/actrav/documents/meetingdocument/wcms_210427.pdf) (Diakses 25 Maret 2014, Pukul 13.00 WIB).

## **Peraturan**

Permenakertrans No. 31/MEN/XII/2008.

