



**KONFLIK PADA PERUSAHAAN DAERAH
PERKEBUNAN (PDP) KAHYANGAN KABUPATEN
JEMBER**

Conflict In Kahyangan Local Plantation Company (PDP) of Jember Regency

SKRIPSI

Oleh

Anita Heri Utami

NIM 110910201039

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

2015



**KONFLIK PADA PERUSAHAAN DAERAH
PERKEBUNAN (PDP) KAHYANGAN KABUPATEN
JEMBER**

Conflict In Kahyangan Local Plantation Company (PDP) of Jember Regency

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

Anita Heri Utami

NIM 110910201039

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Suci Utami serta kakak dan adikku yang senantiasa memberikan doa, semangat, pengorbanan, kasih sayang dan motivasi terbesar untuk ku tanpa henti;
2. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi;
3. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTO

“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah”

(Thomas Alva Edison)¹

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

¹ <http://tersingelisasi.blogspot.com/2012/02/motto-hidup-kumpullan-motto-untuk.html>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Anita Heri Utami

NIM : 110910201039

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 18 Mei 2015

Yang menyatakan,

Anita Heri Utami

NIM 110910201039

SKRIPSI

**KONFLIK PADA PERUSAHAAN DAERAH
PERKEBUNAN (PDP) KAHYANGAN KABUPATEN
JEMBER**

Conflict In Kahyangan Local Plantation Company (PDP) of Jember Regency

Oleh

Anita Heri Utami

NIM 110910201039

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. A.Kholiq Azhari, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Hermanto Rohman, S.Sos, MPA

RINGKASAN

Konflik Pada Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember ; Anita Heri Utami, 110910201039; 2015; 140 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Sebagai sebuah organisasi maka di PDP terdapat berbagai macam karakteristik individu yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuannya. Dalam proses interaksi tersebut akan rawan terjadi konflik. Pada rentang tahun 2011 sampai 2015 diberitakan oleh media massa mengenai banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh para pekerja terhadap Direksi PDP Kahyangan. Dalam demonstrasi yang dilakukan oleh buruh, terdapat beberapa tuntutan mengenai pemenuhan hak normatif, pemberian upah sesuai UMK, transparansi perusahaan, audit independen perusahaan, dan permasalahan mengenai kerjasama operasional dengan pihak investor yaitu PT. Nanggala Mitra Lestari sehingga menyebabkan tidak tertagihnya 159 ton karet yang dalam hal ini menyebabkan konflik antara pihak Direksi dengan buruh. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengetahui bagaimana konflik yang terjadi di PDP. Hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bentuk pertimbangan dalam menyelesaikan permasalahan konflik di PDP dengan cara manajemen konflik. Dengan mengetahui mengenai permasalahan pokok timbulnya konflik, maka dapat digunakan sebagai langkah yang tepat dalam menentukan cara yang tepat untuk menyelesaikan konflik di PDP.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian di PDP Kahyangan Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* untuk menentukan informan yang dianggap mempunyai informasi dan data yang dibutuhkan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara, observasi, dan

dokumentasi. Untuk menganalisis data peneliti menggunakan analisis interaktif menurut Miles dan Huberman. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan dan triangulasi. Sedangkan analisis data terdiri atas tiga sub proses yang saling terkait yakni reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), pengambilan kesimpulan/verifikasi. Sedangkan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut. 1) konflik di PDP terjadi antara pihak buruh yang difasilitasi serikat pekerja dengan pihak Direksi. 2) Sumber terjadinya konflik di PDP disebabkan karena adanya permasalahan buruknya komunikasi dan kurangnya koordinasi antara pihak Buruh dengan Direksi, ketidaksepahaman mengenai klausul PDP, kepercayaan yang rendah terhadap atasan, ketidaksesuaian kebijakan pada peraturan perundang-undangan, dan adanya pengangkatan direksi yang tidak berdasarkan *fit and proper test*. 3) Konflik di PDP termasuk dalam kategori konflik yang tinggi dan disfungsional. 4) Proses konflik di PDP terbagi ke dalam 8 (delapan) tahap. Diawali dengan tahap potensial: berawal dari kecurigaan para buruh terhadap adanya mutasi tanaman dan diadakannya kerjasama operasional. Kemudian fase laten atau fase tidak terlihat: pihak karyawan berusaha untuk mencari klarifikasi dari pihak direksi mengenai pengadaan kerjasama operasional tersebut. Selanjutnya pada fase pemicu: pihak karyawan mulai mengekspresikan konflik secara nyata dengan melakukan aksi demo yang dilakukan pada tanggal 4 April 2013, 9 April 2013, dan 17 April 2013 yang menimbulkan kerawanan sosial. Fase eskalasi: para buruh mulai memunculkan tuntutan pemenuhan hak-hak buruh kepada direksi. Fase krisis: pihak buruh meminta DPRD untuk ikut menyelesaikan permasalahan di PDP. Fase resolusi konflik: upaya yang dilakukan antara pihak direksi dengan pihak buruh adalah melalui perundingan bipartit dan tripartite serta pembentukan panitia khusus oleh DPRD Jember. Hasil konflik; terjadi penurunan kerja dari karyawan ditandai dengan mangkir.

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul Konflik Pada Perusahaan Daerah Perkebuna (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Keberadaan dan dedikasi banyak orang merupakan bagian penting yang turut berperan atas selesainya skripsi ini. Karenanya, penulis menyampaikan terima kasih kepada.

1. Allah SWT, yang telah memberkan rahmad dan hidayah-Nya kepada saya sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar tanpa halangan sesuatu apapun.
2. Bapak Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Edy Wahyudi, S.Sos,MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Bapak Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si., selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran, pikiran, waktu, dan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini
6. Bapak Hermanto Rohman, S.Sos, MPA., selaku dosen pembimbing anggota yang telah dengan sabar memeberikan waktu, bimbingan, dukungan, dan saran dalam penyusunan skripsi ini serta selama penulis menjadi mahasiswa.
7. Bapak Suji, S.Sos, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu memberikan nasihat, saran, bimbingan dan perhatian selama penulis menjadi anak bimbingannya.

8. Tim penguji yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran pada saat menguji sehingga skripsi ini dapat disempurnakan.
9. Ibundaku Suci Utami dan Ketiga kakakku Bima Cahya Heriantoko, Fredy Akhmad Heriantoko, Bayu Akhmad Heriantoko serta Adikku Dimas Hendrawan B.P, yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, dan motivasi yang berharga, sehingga penulis lebih bersemangat dan berusaha untuk mencapai masa depan yang lebih baik.
10. Sepupuku Widyantari Anggreini dan Aulia Rezy Fany yang selalu memberikan dukungan, doa, dan semangat, sehingga penulis lebih bersemangat dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP Kahyangan serta staf-staf dan jajarannya, terima kasih telah telah memberikan ijin penelitian, memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis, dan meluangkan waktu untuk keperluan penelitian ini.
12. Bapak Eko Siswanto selaku Administratur Kebun Gunung Pasang PDP Kahyangan Kabupaten Jember yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman dari serikat pekerja Forum Komunikasi Antar Kebun (FK-PAK) Bapak Dwi Agus, Bapak Abidin dan semua yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
14. Sahabat-sahabatku Silvi Widyanita, Andan Puspaningtyas, Istiar Anggraini, Rofiqotul Iflakhah, Fudzlah Nur Pratiwi, Ira Puspita Sandi, Wahyu Cindara R, Iqbal Pradana, Vistario Febrian, Beni Oktavianto yang selalu memberikan motivasi dan semangat serta kebersamaan selama masa kuliah ini, sehingga penulis mampu menyelesaikan karyanya.
15. Seluruh teman-teman Administrasi Negara 2011 yang telah memberikan inspirasi, bantuan, semangat, perhatian dan dukungan yang sangat berarti sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga segala budi baik yang telah diberikan mendapat balasan yang luar biasa berkahnya dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah

memberikan usaha terbaiknya secara maksimal, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan. Penyempurnaan tersebut dapat berupa kritik dan saran sari berbagai pihak demi sebuah kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 18 Mei 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	v
RINGKASAN	vi
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Manfaat	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Manfaat Penelitian	13
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Otonomi Daerah	15
2.2 BUMD	18
2.3 Organisasi	20
2.3.1 Model Struktur Organisasi	21
2.3.2 Bentuk Organisasi	22
2.3.3 Tipe Organisasi	24
2.3.4 Perilaku Keorganisasian.....	25
2.4 Konflik	28
2.4.1 Pengertian Konflik	28
2.4.2 Ciri-Ciri Adanya Konflik	28
2.4.3 Transisi Pemikiran Mengenai Konflik	29
2.4.4 Proses Terjadinya Konflik.....	30
2.4.5 Jenis-Jenis Konflik	32
2.4.6 Sumber-sumber konflik.....	34
2.5 Konflik Fungsional dan Disfungsional	37
2.5.1 Konflik Fungsional	38
2.5.2 Konflik Disfungsional	39
2.5.3 Karakteristik Konflik Fungsional dan Disfungsional	40

2.6 Kerangka Berpikir	43
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	44
3.1 Jenis Penelitian	45
3.2 Fokus Penelitian.....	46
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	46
3.4 Jenis dan Sumber Data	46
3.5 Teknik Pemilihan Informan	48
3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	49
3.7 Teknik Menguji Keabsahan Data	51
3.8 Teknik Analisis Data	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Deskripsi Kabupaten Jember	58
4.2 Deskripsi PDP Kahyangan Kabupaten Jember	59
4.2.1 Sejarah PDP Kahyangan	59
4.2.2 Gambaran Umum PDP Kahyangan	60
4.2.3 Struktur Organisasi PDP Kahyangan	64
4.3 Konflik pada PDP Kahyangan	67
4.4 Pihak yang Berkonflik.....	94
4.5 Sumber Terjadinya Konflik	95
4.5.1 Jaringan Komunikasi yang buruk dan kurang koordinasi	95
4.5.2 Kepercayaan yang Rendah Terhadap Atasan.....	100
4.5.3 Ketidaktepahaman Mengenai Klausul	107
4.5.4 Ketidaktepesuaian kebijakan dengan perundang-undangan.....	112
4.5.5 Direksi Tidak Berdasarkan <i>Fit and Proper test</i>	121
4.6 Jenis Konflik yang Terjadi di PDP	124
4.7 Dinamika Konflik di PDP	128
4.7.1 Tahap Potensial	128
4.7.2 Fase Laten atau Fase Tidak Terlihat	129
4.7.3 Fase Pemicu	130
4.7.4 Fase Eskalasi	131
4.7.5 Fase Krisis	131
4.7.6 Fase Resolusi Konflik	132
4.7.7 Fase Paska Konflik.....	133
BAB 5. PENUTUP.....	137
5.1 Kesimpulan.....	137
5.2 Saran	139

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1.1 Perbandingan Kontribusi Perusahaan Daerah ke PAD.....	3
1.2 Aksi Demonstrasi Buruh dan Karyawan PDP	8
2.1 Perbedaan Struktur Organisasi Mekanistik dan Organik.....	21
2.2 Karakteristik Konflik Fungsional dan Difungsional	40
3.1 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	56
4.1 Luas Areal Lahan dan Populasi Tanaman Pada Tahun 2013.....	61
4.2 Data Pegawai PDP Kahyangan Jember Tahun 2013	62
4.3 Produktivitas perhektar berdasarkan usia tanaman	64
4.4 Mutasi penambahan dan pengurangan aset tanaman 2011-2012.....	71
4.5 Mutasi Penambahan dan Pengurangan Aset Tanaman 2012-2013	72
4.6 <i>Delivery order</i> komoditi karet kepada CV. Nanggala Mitra Lestari	75
4.7 Permasalahan Komunikasi yang ada di PDP Kahyangan	100
4.8 Permasalahan Rendahnya Kepercayaan Pada Direksi	107
4.9 Ketidaksepakatan Mengenai Klausul.....	111
4.10 Ketidaksesuaian dengan Peraturan PerUndang-Undangan.....	121
4.11 Direksi Tidak Sesuai dengan <i>Fit and Proper Test</i>	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Perilaku Organisasi Pada Tingkat Kelompok	26
2.2 Korelasi Level Konflik dengan Kinerja	42
3.1 Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman.....	53
4.1 SOTK PDP Kahyangan Kabupaten jember	65
4.2 Kelompok Kepentingan Keorganisasian.....	94
4.3 Upah yang Diterima Buruh	113
4.4 Dinamika Konflik yang Terjadi di PDP Kahyangan	136

DAFTAR LAMPIRAN

- A1. Surat Permohonan Ijin Penelitian
- A2. Surat Permohonan Ijin Melakukan Penelitian
- A3. Surat Ijin Penelitian
- B Satuan Upah Setiap Kebun di PDP
- C1 Surat Pembatalan KSO nomor: 500/283/35.09.1.21/2013
- C2 Penanguhan UMK PDP Kahyangan
- C3. Hasil Perundingan Bipatrit
- D1. Target Realisasi Produksi PDP Kahyangan
- E. Draf Wawancara

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember. Peneliti bermaksud untuk mengetahui bagaimana konflik yang terjadi di PDP Kahyangan Kabupaten Jember dari banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh buruh melalui serikat pekerja terhadap Direksi. Dengan terjadinya banyak konflik, salah satunya dalam bentuk demo dapat menyebabkan kinerja dari organisasi menjadi tidak efektif. Hal ini dapat terjadi jika konflik tidak dikelola dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Gibson *et al* (1996:437) bahwa konflik dapat menambah atau mengurangi kinerja organisasi pada tingkat yang berbeda-beda. Menjadi tugas manajemen untuk mengelola tingkat konflik untuk mencapai kinerja yang optimal.

Di era globalisasi seperti saat ini setiap organisasi dituntut untuk mampu bersaing dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sejalan dengan banyaknya tantangan dan peluang yang cepat berubah serta kompetisi yang tajam, menuntut perusahaan baik yang bergerak di bidang pelayanan maupun perdagangan harus berorientasi pada pemikiran dan perilaku bisnis secara professional serta mampu menjalankan aktivitas usaha secara efektif, efisien, serta antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Menurut Lewin dalam Wahyudi (2006:01) beramsusi bahwa dalam setiap situasi perubahan terdapat faktor pendorong dan faktor penghambat yang mempengaruhi organisasi. Faktor pendorong dari adanya perubahan dalam organisasi antara lain perlakuan supervisor, persaingan, dan perolehan insentif. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat antara lain adalah sikap apatis, permusuhan, dan pemeliharaan alat yang tidak baik.

Dari pendapat Lewin tersebut salah satu yang menjadi penghambat adalah permusuhan. Salah satu bentuk dari permusuhan tersebut adalah konflik. Konflik

menurut Robbins (1996:124) adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Konflik dapat mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Selain itu, konflik juga dapat menghalangi kinerja kelompok. Jika konflik terlalu tinggi atau terlalu rendah maka hal ini dapat menjadi penghambat bagi organisasi tersebut.

Kast dan Rosenzweigh (dalam Umam, 2012:259) menyatakan bahwa organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sub-subsistem yang saling tergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknis (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*).

Lebih lanjut Umam (2012:260) menyatakan dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Menurut Gibson *et al.* (1996:437) agar organisasi tampil efektif, maka individu-individu dan kelompok-kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja melewati batas-batas organisasi, antar individu, dan di antara kelompok. Individu atau kelompok dapat bergantung satu sama lain untuk informasi, pertolongan, dan tindakan yang terkoordinir. Saling ketergantungan ini dapat memelihara kerjasama atau konflik.

Dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah di Indonesia yaitu berdasarkan pada Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka tiap Daerah memiliki wewenang untuk mengatur dan mengurus

urusan pemerintahannya sendiri. Otonomi Daerah berdasarkan Pasal 1 ayat 6 dalam Undang-Undang tersebut adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan diberlakukannya otonomi daerah tersebut maka daerah harus mandiri terutama berkaitan dengan kemandirian fiskal. Oleh karena itu pemerintah daerah perlu mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki oleh daerah. Dalam rangka pengelolaan potensi Daerah tersebut, maka Pemerintah Daerah berhak mendirikan suatu Perusahaan Daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 pada pasal 2 tentang Perusahaan Daerah menyebutkan bahwa Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang.

Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan yang selanjutnya disebut PDP merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Kabupaten Jember. PDP merupakan salah satu BUMD penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terbesar dibandingkan BUMD lain yang dimiliki Kabupaten Jember. Perbandingan sumbangan laba ke Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember dari perusahaan Daerah yang dimiliki oleh kabupaten Jember dapat dilihat dalam tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Perbandingan kontribusi perusahaan daerah terhadap PAD

Tahun	PD. Apotik	PD. Patrabumi Argopura	PD. Perkebunan	PD. Pemerahan susu	PDAM
2007	35.000.000	45.000.000	3.999.682.918	10.000.000	-
2008	11.000.000	41.250.000	5000.000.000	-	-
2009	3.638.125.950	-	11.138.015.694	-	-
2010	376.146.441	-	11.116.477.418	-	-
2011	-	-	7.448.665.589	-	15.325.020
2012	-	-	8.817.278.641	-	-
2013	-	-	9.623.428.457	-	-
2014	-	-	6.966.077.798	-	-

Sumber: Data diolah Dari Badan pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jember

Dari Tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa jika dibandingkan dengan perusahaan daerah lain yang dimiliki Kabupaten Jember, PDP memiliki jumlah sumbangan kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan jumlah terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa PDP merupakan perusahaan yang besar dan menjadi kebanggaan Kabupaten Jember. Dalam beberapa tahun terakhir PDP mengalami penurunan kemampuan menyumbangkan laba ke PAD Kabupaten Jember. Untuk Tahun 2015 PDP dikabarkan tidak mampu memberikan sumbangan ke PAD Kabupaten Jember.

Dalam mengemban misinya, kedudukan PDP merupakan perusahaan daerah yang keberadaanya di bawah kendali Pemerintah Kabupaten Jember, terutama Bupati. Hal ini berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2012 pasal 7 pada ayat 2 dan 3 mengenai kewenangan Bupati dalam rangka pengangkatan dan pemberhentian anggota direksi dan badan pengawas perusahaan. Dengan adanya Peraturan Daerah (PERDA) tersebut maka urusan pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi dan Badan pengawas berada dibawah kendali Bupati.

Berdasarkan pada Peraturan Daerah (PERDA) tersebut maka penempatan jabatan di Direksi akan rawan terjadi adanya kepentingan politik. Dalam hal ini yang berhak menempatkan seseorang untuk mengisi jabatan di PDP adalah Bupati. Sehingga dengan adanya hal tersebut maka jabatan yang diemban oleh Direksi PDP merupakan jabatan politis. Selama ini pemangku jabatan di PDP tidak berdasarkan pada *fit and proper test*. Hal ini merupakan salah satu penyebab terjadinya konflik di PDP yang dimasukkan dalam tuntutan dari para buruh dalam demonstrasinya untuk menurunkan Direktur utama yang dianggap gagal dalam mengelola perusahaan.

Struktur organisasi yang digunakan PDP adalah bentuk sturuktur organisasi lini dan staf, wewenang berasal dari kepala direksi ke bawahan secara langsung dan bawahan bertanggung jawab kepada kepala direksi melauai kepala bidang. Selain itu PDP yang terbagi menjadi 5 (lima) kebun yang terdiri dari 3

(tiga) kebun induk yang masing-masing dipimpin oleh seorang administrator, serta 2 (dua) kebun bagian yang dipimpin oleh pemimpin kebun yang posisinya masih dibawah administrator. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi dari atasan ke bawahan secara vertikal. Dengan struktur berbentuk lini dan staf maka dalam pengambilan keputusan diambil secara sentralistis oleh Direktur melalui keputusan Bupati sebagai komisaris PDP. Oleh karena itu, dalam rangka pengambilan kebijakan untuk kelangsungan PDP akan memungkinkan terjadinya konflik karena adanya komunikasi yang kurang jelas dari atasan ke bawahan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pemberitaan di media massa mengenai aksi demonstrasi yang masih banyak mempertanyakan kejelasan kebijakan yang dilakukan oleh direksi seperti yang terangkum dalam Tabel 1.2.

Peneliti memiliki ketertarikan dalam memilih PDP sebagai tempat penelitian. Pada Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2012 pasal 3 ayat 2 mengenai tujuan dibentuknya PDP Kahyangan berdasarkan tri dharma perkebunan adalah meningkatkan penerimaan daerah, meningkatkan pendapatan masyarakat dan menyediakan lapangan pekerjaan, serta mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Dari penjelasan Peraturan Daerah tersebut maka tujuan pokok pembentukan PDP adalah menjadikan PDP Kabupaten Jember sebagai Perusahaan Daerah yang menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan Daerah dengan meningkatkan produktivitas dari segala aspek untuk meningkatkan pendapatan daerah. Selain itu tujuan dibentuknya PDP adalah menciptakan lapangan kerja bagi penduduk disekitar kebun dengan harapan mampu menjadi organisasi yang berorientasi pada laba tanpa mengesampingkan masalah-masalah sosial sebagaimana yang menjadi tujuan pembentukannya. Pada faktanya permasalahan yang terjadi berkaitan dengan pemenuhan hak-hak buruh dan berkaitan dengan permasalahan pengelolaan perusahaan berdasarkan pada *Good Corporate Governance* (GCG) berdasarkan pada pasal 5 (lima) Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 2 Tahun 2012.

Dari kutipan literatur terdapat sebuah model yang dicetuskan oleh Cloke and Goldsmith (dalam Noermijati, 2011:792) yang dinamakan sebagai "*The Iceberg of Conflict*". Model tersebut mengasosiasikan bentuk konflik dalam organisasi yang terjadi sebagai gunung es konflik, dimana dapat dilihat di atas air sinyal-sinyal akan terjadinya konflik melalui isu-isu yang tersebar dalam organisasi. Sebaliknya di bawah permukaan air banyak sekali hal yang berpotensi memicu sebuah konflik baik persoalan pribadi setiap individu, persoalan antar individu, maupun kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan model *The Iceberg of Conflict* inilah penulis tertarik untuk melakukan pendalaman penelitian mengenai konflik yang terjadi antara pihak direksi dan karyawan di PDP. Peneliti berusaha untuk meneliti lebih lanjut mengenai bagaimana konflik yang terjadi di dalam tubuh PDP Kahyangan yang tidak nampak secara kasat mata seperti akibat adanya ketidakpuasan terhadap kebijakan, adanya komunikasi yang berjalan tidak baik antara pimpinan dengan karyawan, dan masih banyak hal lainnya yang menjadi penyebab terjadinya konflik. Agar penelitian ini tidak bergerak terlalu luas, peneliti membatasi penelitian ini pada permasalahan atau konflik yang terjadi pada level organisasi yang dilihat dari sifatnya yaitu konflik fungsional dan disfungsional yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Dalam rangka menjalankan aktivitas PDP sebagai Perusahaan daerah dan dengan diberlakukannya PERDA Nomor 2 Tahun 2012 pada pasal 4, diberikan peluang seluas-luasnya kepada PDP untuk melakukan kegiatan usaha perkebunan dan usaha-usaha lain. Kegiatan usaha tersebut dapat meliputi agrobisnis, agroindustri, dan agrowisata. Dalam hal ini pihak Direksi memberlakukan suatu kebijakan dengan mengadakan kerjasama operasional dengan pihak investor yang tujuannya adalah untuk menjadikan PDP Kabupaten Jember menjadi lebih baik. Kerja sama Operasional yang lebih lanjut disebut KSO dilakukan dengan CV Nanggala Mitra Lestari Surabaya pada Tahun 2013. Kebijakan tersebut banyak ditolak oleh para karyawan dan buruh. Dalam hal ini terjadi perbedaan persepsi antara pihak direksi dengan karyawan. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Wahyu selaku kepala afdeling yang menyatakan bahwa:

“Para buruh mendesak KSO dihentikan karena disinyalir akan merugikan kalangan buruh. Investor itu baru berdiri tahun 2012 yang memiliki kekayaan senilai Rp1 miliar, sehingga tidak mungkin bisa memberikan kontribusi Rp18 miliar kepada Pemkab Jember.”
Hasil wawancara tanggal 1 Maret 2015

Penolakan KSO juga dinyatakan oleh Ketua Komisi D DPRD Jember, Ayub Junaidi dalam Antarajatimnews.com tanggal 14 Desember 2014 pukul 20.19 WIB yang menyatakan bahwa:

"Kami setuju untuk menolak KSO dan sebaiknya jangan diteruskan karena kerja sama itu belum tersosialisasi dengan baik dan perlu pertimbangan matang untuk menyerahkan perkebunan milik Pemkab Jember kepada pihak investor,".

Lebih lanjut pihak Bupati sebagai komisaris PDP, Pak Djalal dalam Tempo.com tanggal 14 Desember 2014 pukul 20.20 WIB menyatakan bahwa:

” KSO merupakan inisiatif direksi PDP. Sebagai kepala daerah dan owner, Pak Djalal menyetujuinya karena tujuan KSO menguntungkan PDP. Selama ini kinerja PDP kurang bagus sebagai penyumbang pendapatan asli daerah (PAD). Selain itu, sesuai pertimbangan tim auditor, PDP harus dikelola lebih profesional untuk meningkatkan produktivitasnya. Menurut Pak Djalal Kesimpulannya, PDP butuh investor, kucuran modal, dan perbaikan manajemen dan pengawasan.”

Sedangkan dari pihak direksi, Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP menyatakan bahwa:

“Dulu itu sebetulnya ide untuk melakukan KSO dalam rangka menangani permasalahan-permasalahan yang ada. Ada transformasi teknologi (IPTEK), transformasi manajemen, dan macam-macam. Terus PAD pendapatannya sebesar 18 M untuk sharing profit.”
Hasil wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari adanya hal tersebut maka dapat diketahui bahwa ketidaksepahaman di PDP terjadi karena adanya KSO yang diberlakukan oleh pihak Direksi dan didasarkan atas persetujuan prinsip dari Bupati selaku komisaris PDP. Diadakannya kerjasama operasional tersebut memunculkan konflik antara pihak direksi dengan pihak buruh. Permasalahan berkembang dengan adanya tuntutan pemberian Upah Minimum Kabupaten (UMK) serta pemberian hak normatif buruh yang selama ini tidak diberikan oleh perusahaan.

Tuntutan buruh juga berkembang agar dilakukan reformasi didalam tubuh manajemen PDP. Seperti yang telah peneliti rangkum dalam kurun waktu 2012-

2015 banyak diberitakan di media massa mengenai banyaknya aksi demonstrasi yang dilakukan oleh karyawan dan buruh terhadap jajaran direksi. Demonstrasi yang dilakukan oleh pekerja terhadap perusahaan merupakan salah satu bentuk hubungan yang kurang terbina secara sinergis diantara keduanya. Aksi demonstrasi juga dapat berdampak pada berhentinya aktivitas perusahaan secara total. Berikut ini adalah rangkuman aksi demonstrasi pekerja PDP dalam kurun waktu 2012-2015.

Tabel 1.2 Aksi demonstrasi buruh dan karyawan PDP

No	Waktu	Tuntutan
1.	30 Juli 2012	- Kepastian status bagi ribuan pekerja yang sudah berpuluh tahun menjadi buruh di kebun kopi milik Pemerintah Daerah setempat. Tidak hanya itu, mereka meminta jatah jasa produksi (Jasprod), sebab hingga saat ini terdapat 800 orang buruh yang masih terlantar.
2.	20 September 2012	- Buruh PDP jember menuntut Direktur Produksinya dipecat. - Buruh mendesak Direksi untuk senantiasa menegakkan peraturan perusahaan sesuai dengan ketentuan - Menuntut adanya reformasi birokrasi
3.	4 Oktober 2012	- Perbaikan upah dan peningkatan kesejahteraan buruh yang dinilai sangat rendah. Sebab, pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Jember yang berasal dari kontribusi PDP selalu yang terbesar dibandingkan badan usaha milik daerah (BUMD) lainnya di Jember.
4.	4 April 2013	- Menuntut pembatalan kerja sama operasional (KSO) antara PDP dengan CV Nanggala Mitra Lestari (NML) investor yang akan mengelola PDP selama 20 tahun.

5.	17 April 2013	<ul style="list-style-type: none">- Ribuan buruh PDP Jember menolak adanya KSO dengan Investor CV. Nanggala Citra Lestari (NCL) asal Surabaya.- Memastikan dan menanyakan perkembangan penanganan beberapa laporan dugaan kasus korupsi di jajaran manajemen PDP Kahyangan Jember, termasuk laporan terbaru Kamis siang (4/4) tentang dugaan adanya penyelewengan penjualan karet seberat 159 ton yang dilakukan PT Nanggala Mitra Lestari (NML).
6.	1 Mei 2014	<ul style="list-style-type: none">- Menuntut gaji sesuai upah minimum kabupaten (UMK) dan pemenuhan jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek).
7.	28 Mei 2014	<ul style="list-style-type: none">- Menolak dan sekaligus membatalkan kerja sama Operasional antara pihak PDP Kahyangan Jember dan PT.NANGGALA Mitra Lestari Surabaya .- Ir. Sujatmiko harus mundur dari Jabatan DIREKTUR PDP Kahyangan Jember karena di anggap gagal mengelola perusahaan serta harus bertanggung jawab penuh baik secara moral, sosial dan hukum atas tindakannya- Proporsionalisasi dan rasionalisasi Keuntungan PDP Kahyangan Jember yang akan disetorkan sebagai Pendapatan Asli Daerah- Pemenuhan hak normatif buruh sesuai perundang-undangan dan penyelesaian permasalahan hubungan industrial lainnya- Audit PDP Kahyangan secara menyeluruh dan transparan oleh lembaga yang kredibel dan independen.
8.	6 Agustus 2014	<ul style="list-style-type: none">- Perbaiki hak – hak yang diterima oleh buruh- Asset PDP yang ada di pihak investor segera dikembalikan- Tuntutan agar PDP Kahyangan diaudit oleh lembaga independen sehingga transparansi dan pertanggungjawabannya terjamin.- Menuntut kejelasan nasib buruh di Kantor Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan

-
- | | | |
|----|------------------|---|
| 9. | 12 Desember 2014 | <ul style="list-style-type: none">- Menuntut kesepakatan untuk mengaudit PDP Kahyangan- Menepati janji untuk memberikan hak normatif buruh- Menuntut gaji sesuai dengan UMK Kabupaten Jember 2015 |
|----|------------------|---|
-
- | | | |
|-----|------------------|--|
| 10. | 18 Desember 2014 | <ul style="list-style-type: none">- Buruh menolak dijadikan kambing hitam atas bangkrutnya PDP Kahyangan- Menuntut hak normatif yang selama ini dijanjikan tetapi tidak direalisasikan oleh PDP |
|-----|------------------|--|
-
- | | | |
|-----|---------------|--|
| 11. | 30 April 2015 | <ul style="list-style-type: none">- Pemenuhan hak normatif buruh- Pemecatan kepala Disnaker- Pemenuhan upah secara UMK- Penyelesaian 159 ton karet- Pemecatan Direktur PDP |
|-----|---------------|--|
-

Sumber data diolah dari Antarajatim.news.com

Dari Tabel 1.2 di atas dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 2012-2015 banyak terjadi demonstrasi sebanyak 11 (sebelas) kali yang dipicu oleh berbagai hal. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi tuntutan dalam demonstrasi tersebut diarenakan adanya permasalahan mengenai KSO, pengelolaan perusahaan, dan banyaknya permasalahan hak normatif.

Dari adanya berita diatas maka dapat diketahui bahwa terjadi konflik di dalam tubuh PDP yang melibatkan pihak direksi dengan pihak buruh. Hal ini ditegaskan oleh Wirawan (2010:246) bahwa di perusahaan sering terjadi konflik antara manajemen perusahaan dan para karyawannya. Konflik ini bisa terjadi karena pertentangan mengenai kompensasi, jaminan sosial, lingkungan kerja, *outsourc*e, pemutusan hubungan kerja (PHK), atau kebijakan manajemen lainnya. Ciri-ciri konflik jenis ini adalah terjadinya unjuk rasa dan pemogokan.

Beberapa alasan utama peneliti memilih objek penelitian di PDP Kahyangan Kabupaten Jember yaitu sebagai berikut.

a. Konflik bersifat alamiah

Dalam suatu organisasi, konflik berpotensi untuk muncul karena pada dasarnya konflik bersifat alamiah. Sehingga konflik tidak dapat dihindari oleh organisasi manapun salah satunya adalah PDP. Seperti yang dikemukakan oleh Wirawan (2010:2) yang menyatakan bahwa konflik selalu terjadi di dunia, dalam sistem sosial yang bernama Negara, bangsa, organisasi, perusahaan, dan bahkan dalam sistem sosial terkecil yang bernama keluarga dan pertemanan. Konflik jika ditangani dengan baik maka akan menimbulkan dampak positif bagi organisasi. Tetapi jika konflik dibiarkan maka akan menimbulkan ketidakefektifan bagi organisasi tersebut. Edelman, R. J. dalam Wahyudi (2006:28) menyatakan bahwa selain dampak positif yang diharapkan muncul, konflik dapat berdampak negatif terhadap aktivitas organisasi.

Adanya dampak negatif yang ditimbulkan dari konflik di PDP juga dikemukakan oleh Bapak Eko Siswanto selaku Administratur kebun yang menyatakan bahwa:

“Dengan demonstrasi yang dilakukan oleh para buruh ini jelas mengurangi produktifitas dari PDP. Tidak hanya PDP yang dirugikan, tapi mereka sendiri ya rugi. Dengan misalnya satu hari demo penghasilan mereka berkurang karena mereka tidak kerja, sedangkan bagi PDP proses produksi akan terhambat karena tidak ada yang diolah. Ini yang menyebabkan ketidakefektifan proses produksi di PDP.”

Hasil wawancara pada tanggal 14 Maret 2015

Dari keterangan Bapak Eko tersebut maka dengan konflik di PDP akan menyebabkan produktifitas perusahaan menurun dengan adanya demonstrasi tersebut. Hal ini dikarenakan setiap waktu di PDP dapat menghasilkan produksi yang akan mempengaruhi keefektifan produksi bagi PDP. Konflik di PDP jika tidak segera ditangani akan menyebabkan situasi di PDP tidak kondusif. Dengan banyaknya aksi demo yang dilakukan oleh para pekerja maka dalam hal ini akan menghambat produktifitas karyawan.

b. Ketertarikan peneliti

Ketertarikan peneliti pada PDP dikarenakan adanya misi yang mulia dari dibentuknya PDP adalah untuk mengurangi pengangguran dengan menyediakan

lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar kebun untuk bekerja sebagai buruh di PDP dan memberikan kontribusi laba kepada Kabupaten Jember. Sebagian besar buruh yang bekerja di PDP adalah masyarakat yang tinggal di sekitar kebun di PDP. Hal ini mengandung nilai-nilai sosial yang tinggi sehingga pengelolaan PDP harus diupayakan secara maksimal sehingga dapat menciptakan hubungan yang harmonis diantara karyawan dengan pihak direksi sehingga dapat menciptakan kondisi yang kondusif didalam tubuh PDP. Namun banyak sekali terjadi permasalahan yang harus dihadapi PDP yang berkaitan dengan pengelolaan PDP Kahyangan yang banyak menimbulkan pro dan kontra dari karyawan. Selain itu tidak terjadi kesepahaman antara buruh dengan direksi. Hal ini dapat diketahui bahwa dalam rangka pengambilan kebijakan oleh Direksi banyak terjadi ketidaksepakatan dari karyawan.

c. Observasi artikel

Berdasarkan observasi artikel dan berita yang didapatkan oleh peneliti, menggambarkan bahwa di dalam organisasi tersebut terjadi beberapa gejala antara karyawan dan pimpinan yang menimbulkan konflik di dalam tubuh PDP. Hal ini terbukti dengan banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh para pekerja di PDP. Demonstrasi tersebut tidak hanya dilakukan satu atau dua kali tetapi dalam kurun waktu 2012-2015 terjadi demonstrasi 11 (sebelas) kali.

Dari beberapa alasan yang diungkapkan oleh peneliti diatas dan dengan adanya beberapa permasalahan yang terjadi di PDP tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupten Jember.**

1.2 Rumusan masalah

Arikunto (2010:63) agar penelitian dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka peneliti harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus mulai, kemana harus pergi dan dengan apa. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011:21) perumusan masalah merupakan proses menuju kristalisasi dari berbagai hal yang terdapat dalam latar belakang. Masalah muncul karena

tidak ada kesesuaian antara harapan, teori, atau kaidah dan kenyataan. Maka masalah pokok yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah bagaimana **konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember?**

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011:21) tujuan penelitian berkaitan erat dengan permasalahan dan merupakan arahan jawaban dari hipotesis atau deskripsi sementara dari asumsi. Tujuan penelitian mengemukakan hasil-hasil yang hendak dicapai dan tidak boleh menyimpang dari permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang telah dilakukan oleh seorang peneliti seharusnya memiliki manfaat bagi lingkungan sekitar. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011:21) manfaat penelitian memaparkan kegunaan hasil penelitian yang akan dicapai, baik untuk kepentingan ilmu, kebijakan pemerintah maupun masyarakat luas. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka dapat diperoleh manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Bagi dunia akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan kontribusi yang bermanfaat bagi dunia akademis khususnya Ilmu Administrasi Negara yang berkaitan dengan bagaimana konflik yang terjadi pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh Kabupaten Jember.

b. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi input atau masukan yang bermanfaat bagi pemerintah Kabupaten Jember dalam mengelola Badan Usaha Milik Daerah yakni Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember. Diharapkan dari hasil penelitian ini pemerintah daerah dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi di PDP Kahyangan Kabupaten Jember, terutama dalam mengatasi konflik di dalam tubuh PDP sehingga menjadikan PDP menjadi perusahaan daerah yang dapat dikelola lebih baik dari sebelumnya dan menciptakan kondisi yang kondusif.

c. Bagi masyarakat luas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi masyarakat luas mengenai kondisi sebenarnya yang terjadi pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember. Terutama mengenai konflik yang terjadi di dalam tubuh PDP. Dari hasil penelitian ini nantinya tidak terjadi kerancuan informasi yang diterima oleh masyarakat tentang kondisi yang terjadi di PDP Kahyangan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011:22) tinjauan pustaka meliputi tinjauan terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan masalah yang dibahas, kajian teori berkaitan dengan masalah, kerangka pemikiran yang merupakan sintesis dari kajian teori yang dikaitkan dengan permasalahan yang dihadapi, dan perumusan hipotesis atau asumsi (jika diperlukan) sebagai hasil akhir dari kajian teori.

Moleong (2007:14) menyatakan bahwa seorang peneliti yang mengadakan penelitian kualitatif bisanya berorientasi pada teori yang sudah ada. Pada penelitian kualitatif, teori dibatasi pada pengertian suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proporsisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris. Lebih lanjut Miles dan Huberman (1992:30) menyatakan bahwa pembangunan teori menyandarkan pada sejumlah konsep umum yang tersusun dari gugusan fakta-fakta.

Berdasarkan pada penjelasan di atas maka konsep-konsep yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah :

1. Konsep Otonomi Daerah
2. Konsep BUMD
3. Konsep Organisasi
4. Konsep Konflik
5. Konsep Konflik Fungsional dan Disfungsional

2.1 Otonomi Daerah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 6, yang dimaksud dengan otonomi daerah

adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan dengan daerah otonom yang selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dari adanya hal tersebut maka dapat diketahui bahwa dengan adanya otonomi daerah maka daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus segala urusannya sendiri. Menurut Saragih (2003:40) otonomi berarti adanya kebebasan menjalankan atau melaksanakan sesuatu oleh suatu unit politik atau bagian wilayah/teritori dalam kaitannya dengan masyarakat politik atau Negara. Lebih lanjut Widjaja (1992:32) mengemukakan bahwa pengertian otonomi suatu daerah adalah bahwasanya daerah tersebut harus mampu dalam hal sebagai berikut.

- a. berinisiatif sendiri (dalam menyusun kebijakan daerah dan menyusun rencana serta pelaksanaannya);
- b. memiliki alat pelaksana sendiri yang *qualified*;
- c. membuat pengaturan sendiri; dan
- d. menggali sumber keuangan sendiri.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah kewenangan daerah otonom terbagi kedalam Daerah provinsi, Kabupaten dan Kota. Sedangkan menurut Widjaja (1992:37) pelaksanaan otonomi daerah dititik beratkan pada daerah kabupaten atau kota dengan pertimbangan bahwa daerah kabupaten atau kota merupakan daerah yang langsung berhubungan dengan masyarakat, sehingga akan lebih mampu memahami dan memenuhi aspirasi masyarakatnya. Penegasan titik berat otonomi pada daerah kabupaten atau kota ini diperlukan dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan.

Berkaitan dengan adanya otonomi daerah maka daerah dituntut untuk mandiri terutama berkaitan dengan urusan fiskal daerah. Wujud dari kemandirian

fiskal daerah adalah adanya Pendapatan Asli Daerah (PAD). Berdasarkan pada pasal 6 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah Pasal 1 angka 18 menyatakan bahwa “Pendapatan asli daerah, selanjutnya disebut PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Sedangkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari:

- a. pajak daerah
- b. retribusi daerah
- c. hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
- d. lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Sehubungan dengan adanya Pendapatan Asli Daerah sebagai wujud kemandirian fiskal daerah, maka guna meningkatkan perekonomian daerahnya Pemerintah Daerah berhak membentuk sebuah organisasi yang kemudian disebut Badan Usaha Milik Daerah lebih lanjut disebut BUMD. Berdasarkan pada pasal 331 ayat 1 (satu) dalam Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD. Lebih lanjut pada ayat 2 (dua) menyatakan bahwa pendirian BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu) ditetapkan dengan Peraturan Daerah (PERDA).

Dalam hal ini BUMD keberadaannya menjadi harapan bagi Pemerintah Daerah dalam menunjang perekonomian suatu daerah. Dengan laba yang dihasilkan maka Badan Usaha Milik Daerah diharapkan mampu menyumbang Pendapatan Asli Daerah, baik untuk Pemerintahan Daerah Provinsi maupun Pemerintahan Daerah Kabupaten, disesuaikan kepemilikan saham masing-masing di BUMD tersebut.

Seperti yang diungkapkan oleh Mardiasmo (2002:68) dengan otonomi, daerah dituntut untuk mencari alternatif sumber pembiayaan pembangunan tanpa mengurangi harapan masih adanya bantuan dan bagian (*sharing*) dari pemerintah pusat. Pemerintah daerah dituntut untuk dapat menarik investor asing agar bersama-sama swasta domestik mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah.

Dengan kondisi seperti ini, peranan investasi swasta, BUMN, dan BUMD (termasuk perbankan di daerah) sangat diharapkan sebagai pemacu utama pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah.

2.2 Konsep BUMD

Seperti yang kita ketahui bahwa Perusahaan Daerah merupakan salah satu upaya Pemerintah Daerah untuk mewujudkan kemandirian fiskal diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 pasal 2 yang didalamnya bahwa :

“Semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-Undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang”

Undang-Undang ini kemudian diperkuat oleh Undang-Undang No 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah bahwa pengertian dari perusahaan daerah yaitu suatu badan usaha yang yang dibentuk oleh daerah untuk memperkembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah penghasilan daerah.

- a. Pada pasal 5 UUD No 5 Tahun 1962 menegaskan mengenai sifat perusahaan daerah sebagai berikut (Kaho, 2005:187-188).
- b. Perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat:
 - memberi jasa;
 - menyelenggarakan kemanfaatan umum; dan
 - memupuk pendapatan;
- c. Tujuan perusahaan daerah adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan nasional umumnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur.

Secara nomenklatur perusahaan daerah berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah atau disingkat BUMD baru muncul setelah terbitnya Peraturan

Menteri dalam Negeri selanjutnya disingkat PERMENDAGRI Nomor 3 Tahun 1998 tentang bentuk hukum BUMD. Pada pasal 2 (dua) berdasarkan PERMENDAGRI tersebut, bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah dapat berupa Perusahaan Daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT). Lebih lanjut pada pasal 3 (tiga) ayat 1 Badan Usaha Milik Daerah yang bentuk hukumnya berupa Perusahaan Daerah, tunduk pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku yang mengatur Perusahaan Daerah. Sedangkan pada ayat 2 (dua) Badan Usaha Milik Daerah yang bentuk hukumnya berupa Perseroan Terbatas tunduk pada Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pelaksanaannya.

Perusahaan Daerah atau BUMD sebagai penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus dikelola dengan baik untuk menciptakan BUMD yang dapat menunjang PAD secara maksimal. Dalam rangka mengembangkan bidang usaha dan memupuk keuntungan Perusahaan Daerah, maka perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dengan Pihak Ketiga. Kerjasama antara perusahaan daerah dengan pihak ketiga ini di atur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri (KEPMENDAGRI) dan Otonomi Daerah nomor 43 Tahun 2000 tentang pedoman kerjasama perusahaan daerah dengan pihak ketiga.

Berdasarkan pada pasal 3 (tiga) KEPMENDAGRI Nomor 43 Tahun 2000 dinyatakan bahwa maksud kerjasama adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan efektivitas Perusahaan Daerah dalam upaya melanjutkan serta mengembangkan usaha. Lebih lanjut dari tujuan kerjasama tersebut adalah mewujudkan Perusahaan Daerah sebagai salah satu penggerak roda perekonomian daerah dan pembangunan nasional dantuk meningkatkan keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Berdasarkan pada pasal 6 (enam) perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dalam bentuk kerjasama usaha patungan (*joint venture*) atau kerjasama pengelolaan (*joint operation*). Dengan adanya hal tersebut maka dalam rangka memajukan usahanya untuk menyumbangkan sumber pendapatan asli daerah maka perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dengan pihak ketiga berdasarkan pada persetujuan prinsip dari kepala daerah.

2.3 Organisasi

Dalam konteks teori sistem, organisasi adalah suatu elemen dari sejumlah elemen yang berinteraksi secara interpendensi, aliran masukan dan keluaran. Organisasi memperoleh masukan dari sistem yang lebih besar yakni lingkungan, kemudian mengubah masukan menjadi bentuk atau perilaku yang berbeda dari sebelumnya.

Dalam setiap organisasi memiliki struktur yang berbeda-beda yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Dalam mendesain struktur organisasi para manajer perlu memperhatikan beberapa unsur, seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2002:218) Enam unsur penting meliputi spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai perintah, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.

a. Spesialisasi pekerjaan

Pembagian pekerjaan digunakan untuk menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi pekerjaan adalah bahwa, daripada seluruh tugas dikerjakan oleh seorang individu, pekerjaan tersebut dipecah menjadi beberapa langkah, dan masing-masing langkah diselesaikan oleh individu yang berbeda.

b. Departementalisasi

Setelah membagi pekerjaan dalam spesialisasi pekerjaan, maka perlu mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasikan.

c. Rantai perintah

Rantai perintah merupakan garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak organisasi ke eselon yang paling bawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa.

d. Rentang kendali

Dalam hal ini menentukan jumlah tingkatan dan jumlah manajer yang dimiliki oleh organisasi. Semakin luas rentang kendali, semakin efisien organisasi.

e. Sentralisasi dan Desentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada terpusatnya pengambilan keputusan di titik tunggal dalam organisasi. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi keputusan diambil pada tingkat tinggi atau oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi di antara para bawahan pada hierarki manajemen menengah dan bawah.

f. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi distandardisasikan. Jika suatu pekerjaan sangat terformalisasi, pekerjaan tersebut memiliki sedikit kewenangan dalam menentukan kegiatan apa yang harus dilaksanakan, dan bagaimana harus melakukannya.

2.3.1 Model Struktur Organisasi

Dalam desain organisasi tersebut Gibson *et al* (1994:68) membagi model struktur organisasi menjadi 2 (dua) bentuk yaitu mekanistik dan organik. Lebih lanjut model mekanistik menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Desain organisasi ini menerapkan peraturan dan prosedur yang ekstensif, wewenang yang disentralisasikan, dan spesialisasi yang tinggi. Sedangkan model organik menekankan pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi. Desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan prosedur, wewenang yang didesentralisasikan, atau spesialisasi tinggi.

Ciri-ciri yang membedakan antara struktur organisasi yang berbentuk mekanistik dan struktur organik dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.1 Perbedaan struktur organisasi mekanistik dan organik

Struktur mekanistik	Struktur Organik
Perbedaan horisontal yang tinggi	Perbedaan horisontal yang rendah
Hubungan hierarkis yang kaku	Kerjasama (vertikal dan horizontal)
Tugas-tugas tetap	Tugas-tugas yang dapat diadaptasi
Formalisasi yang tinggi	Formalisasi yang rendah
Saluran komunikasi formal	Komunikasi (informal)
Kewenangan pengambilan keputusan tersentralisasi	Kewenangan pengambilan keputusan terdesentralisasi

Sumber: Robbins (2002:232) Perilaku Organisasi

2.3.2 Bentuk Organisasi

Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi menurut Hasibuan (2001: 150) terdapat tiga jenis utama organisasi maka bentuk-bentuk organisasi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut.

a. Bentuk Organisasi Lini

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi lini terdapat garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung secara vertikal dari atasan ke bawahan. Karakteristik dari organisasi lini antara lain:

- Organisasinya relatif kecil dan sederhana
- Hubungan antara atasan dengan bawahan masih bersifat langsung melalui garis wewenang terpendek.
- Pucuk pimpinan biasanya pemilik perusahaan dan merupakan satu-satunya sumber kekuasaan, keputusan dan kebijakan dari organisasi.
- Jumlah karyawan relatif sedikit dan saling mengenal
- Tingkat spesialisasinya belum begitu tinggi dan alat-alatnya tidak beraneka macam.
- Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan yang ada di dalam unitnya.

b. Bentuk Organisasi Lini dan Staff

Bentuk organisasi lini dan staff pada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Kombinasi ini dilakukan dengan cara memanfaatkan kebaikan-kebaikannya dan meniadakan keburukan-keburukannya. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan dibawahnya, dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari pada staff. Tugas para staff hanya memberikan bantuan, pemikiran dan saran-saran, informasi dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya.

Karakteristik dari organisasi lini dan staff antara lain:

- pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh para staff;
- terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staff;
- kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahannya hanya mempunyai seorang atasan langsung;
- organisasinya besar, karyawannya banyak dan pekerjaannya bersifat kompleks;
- hubungan antara atasan dengan para bawahannya tidak bersifat langsung;
- pimpinan dan para karyawan tidak semuanya saling mengenal;
- spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal;

c. Bentuk Organisasi Fungsional

Bentuk organisasi fungsional diciptakan oleh F.W. Taylor, bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Karakteristik dari organisasi fungsional antara lain:

- pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan.
- bawahan akan menerima perintah dari beberapa orang atasan.
- penempatan pejabat berdasarkan spesialisasinya.
- koordinasi menyeluruh biasanya hanya diperlukan pada tingkat atas.
- terdapat dua kelompok wewenang, yaitu lini dan fungsional.

2.3.3 Tipe Organisasi

Organisasi juga terbagi menjadi beberapa tipe yang didasarkan pada tujuan dari dibentuknya organisasi tersebut. Tipe organisasi menurut Mahsun (dalam Christianto, 2009:11) terdiri dari:

- a. *Pure-profit organization*: bertujuan untuk menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik.
- b. *Quasi-profit organization*: bertujuan menyediakan barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebgaimana yang dikehendaki oleh para pemilik.
- c. *Quasi-nonprofit organization*: bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/ataau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus).
- d. *Pure-nonprofit organization*: bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Jika dilihat dari tipe organisasi seperti yang telah disebutkan oleh Mahsun diatas maka Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) termasuk dalam tipe *quasi-nonprofit organization*. Hal ini didukung oleh pendapat Kaho (2005:188) yang menyatakan bahwa perusahaan daerah merupakan salah satu komponen yang diharapkan dapat memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah, tapi sifat utama dari perusahaan daerah bukanlah berorientasi pada profit (keuntungan), akan tetapi justru dalam memberikan jasa dan meyelenggarakan kemanfaatan umum. Dengan kata lain, perusahaan daerah menjalankan fungsi ganda yang harus tetap terjamin keseimbangannya, yakni fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Pemenuhan fungsi sosial oleh perusahaan daerah dan keharusan untuk mendapat keuntungan yang memungkinkan perusahaan daerah dapat memberikan sumbangan bagi pendapatan daerah, bukanlah dua pilihan dikothomis yang saling bertolak belakang. Artinya bahwa pemenuhan fungsi sosial perusahaan daerah dapat berjalan seiring dengan pemenuhan fungsi ekonminya sebagai badan

ekonomi yang bertujuan untuk mendapatkan laba/keuntungan. Hal ini dapat berjalan apabila profesionalisme dalam pengelolaannya dapat diwujudkan.

2.3.4 Perilaku Keorganisasian

Dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan di dalam organisasi individu selalu berinteraksi dengan individu lainnya baik secara kolektif maupun secara sendiri-sendiri. Perilaku yang ditunjukkan oleh individu merupakan cerminan watak, temperamen, ciri-ciri, pembawaan, cita-cita, keinginan, dan harapan yang kemudian membentuk perilaku organisasi Siagian (dalam Wahyudi, 2006:11). Perilaku yang ditunjukkan oleh individu sebagai anggota organisasi pada mulanya berorientasi pada diri-sendiri, karena itu orientasi dimaksud tidak boleh dibiarkan tanpa kendali dan harus diarahkan pada orientasi kelompok. Perilaku yang ditampilkan oleh individu merupakan gambaran kinerjanya dan akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

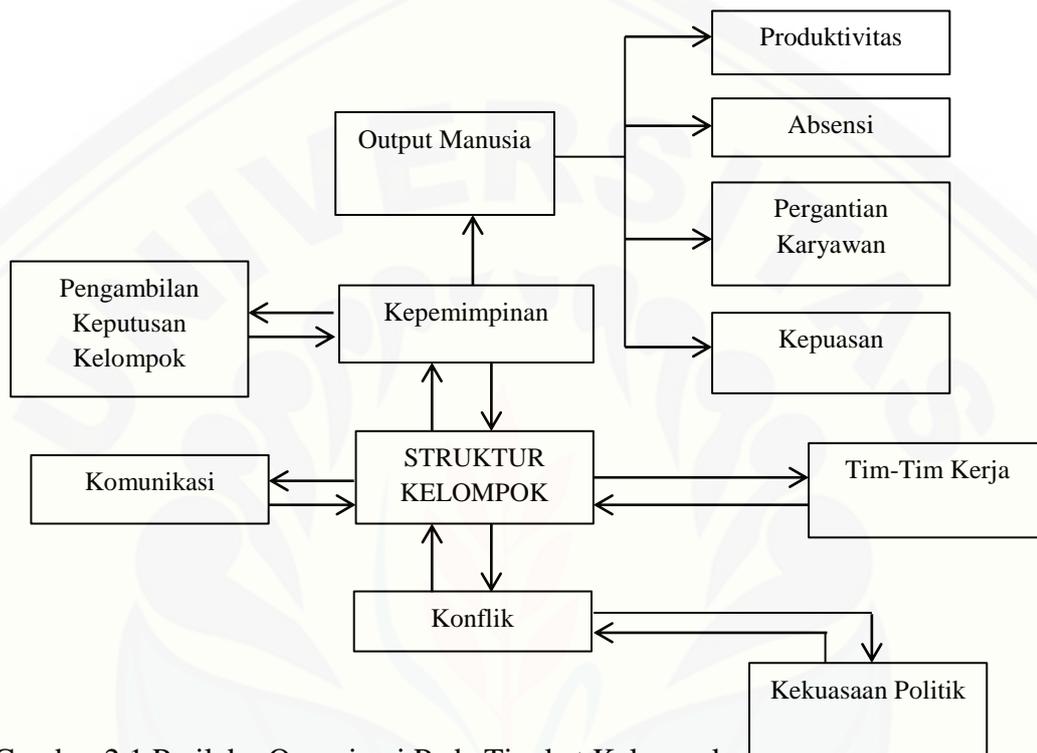
Dalam setiap organisasi terdairi dari berbagai individu yang didalamnya menunjukkan perilaku di dalam organisasi tersebut. Robbins (2008:44) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. efektivitas organisasi dipengaruhi oleh perilaku manusia sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi. Sedangkan setiap manusia mempunyai perbedaan – perbedaan latar belakang etnis, kemampuan belajar, sikap, persepsi, dan tingkat aspirasi. Perbedaan yang dimiliki oleh individu tersebut dapat dipandang sebagai suatu kelemahan sekaligus dapat menjadi kekuatan yang dapat menggerakkan perubahan organisasi apabila diarahkan dan dibina untuk pencapaian sasaran – sasaran organisasi.

Stephen P. Robbins mengembangkan model 3 level dalam mempelajari perilaku manusia dalam organisasi melalui tiga tingkatan analisis yaitu:

- a. Tingkatan Individu: karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
- b. Tingkatan Kelompok: dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya

- c. Tingkatan Organisasi: faktor-faktor organizational yang mempengaruhi perilaku.

Robbins (2008:45) menggambarkan karakteristik perilaku organisasi pada variabel tingkat kelompok sebagai berikut.



Gambar 2.1 Perilaku Organisasi Pada Tingkat Kelompok

Sumber: Robbins (2008:45) Perilaku Organisasi, edisi 12

Dari model perilaku organisasi tersebut terdapat lima variabel dalam struktur kelompok yang menggambarkan karakteristik perilaku organisasi. Lima variabel tersebut antara lain komunikasi, tim kerja, kekuasaan politik, kepemimpinan dan konflik.

a. Tim kerja

Suatu tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari jumlah input individu tersebut. Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input.

b. Komunikasi

Tidak ada kelompok yang dapat bertahan tanpa komunikasi. Komunikasi menurut Robbins (2002:145) pemindahan maksud antara anggota-anggotanya. Informasi dan ide-ide dapat disampaikan melalui penyampaian arti dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi yaitu fungsi kendali, memelihara motivasi, jalan untuk menyatakan emosi, dan pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Robbins (2002: 163) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.

d. Kekuasaan dan Politik

Robbins (2002:182) kekuasaan (*power*) merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang tersebut bertindak sesuai keinginannya. Definisi ini mengimplikasikan sebuah potensi yang tidak perlu diaktualisasikan supaya efektif dan sebuah hubungan ketergantungan. Sedangkan perilaku politik menurut Robbins (2002:191) sebagai segala aktivitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tapi yang mempengaruhi atau berusaha untuk mempengaruhi, pendistribusian keuntungan atau kerugian di dalam organisasi.

e. Konflik

Tentang konflik dalam organisasi akan dibahas lebih lanjut pada konsep tentang konflik.

2.4 Konsep Konflik

2.4.1 Pengertian Konflik

Konflik merupakan bagian dari perilaku organisasi dimana konflik didefinisikan sebagai sebuah proses yang berawal ketika satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah menyerang secara negatif atau akan menyerang secara negatif terhadap sesuatu yang menjadi urusan penting atau sangat dihargai oleh pihak pertama (Robbins,1996:124).

Robbins (2002:199) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana upaya secara sengaja dilakukan oleh si A untuk mengimbangi si B dengan berbagai bentuk hambatan yang akan mengakibatkan si B frustasi dalam mencapai tujuan dan kepentingannya.

Sedangkan Luthans,F (dalam Wahyudi, 2006: 17) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi. Lebih lanjut Luthans mengemukakan bahwa perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan wujud dari interaksi individu dengan individu lain, atau antar kelompok, yang tujuannya berbeda bahkan berlawanan sehingga orang lain tidak sejalan dengan tujuan tersebut dan dianggap sebagai penghambat terhadap pencapaian tujuan.

2.4.2 Ciri-Ciri Adanya Konflik

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri – ciri sebagai berikut (Wahyudi, 2006:18).

- a. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok
- b. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi
- c. Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok
- d. Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas

- e. Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif, atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi

2.4.3 Transisi Pemikiran Mengenai Konflik

Ada tiga pemikiran konflik yang terjadi didalam kelompok maupun organisasi yang merupakan transisi dari pemikiran lama kepada pemikiran yang lebih modern seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2002:200), yaitu sebagai berikut .

a. Pendapat tradisional

Menekankan bahwa konflik merupakan hal yang buruk. Konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan. Untuk itu konflik dipandang merugikan dan harus dihindari.

b. Perspektif *human relations*

Konflik merupakan suatu peristiwa yang alamiah terjadi dalam suatu kelompok atau dalam organisasi, karena konflik tidak dapat dihindari. Maka konflik tidak dapat dikatakan baik atau buruk, tapi merupakan hal yang normal dalam organisasi

c. Perspektif *interactionist*

Mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai dan serasi akan cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. sehingga konflik merupakan hal yang baik, dan diperlukan dorongan untuk selalu timbul konflik karena diperlukan untuk kinerja organisasi.

2.4.4 Proses terjadinya konflik

Menurut Robbins (1996:127) yang dimaksud proses konflik adalah sebuah proses yang terdiri dari 5 (lima) tahapan yaitu potensi pertentangan atau ketidakselarasan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku dan akibat.

Tahap I: potensi pertentangan atau ketidakselarasan.

Pada tahap ini muncul kondisi-kondisi yang menciptakan peluang bagi pecahnya konflik. Kesempatan ini tidak harus mengarah langsung pada konflik, namun salah satu dari kondisi tersebut harus ada untuk timbulnya konflik. Ada tiga kategori umum yang dipandang sebagai sumber konflik, yaitu :

- Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah - pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.

- Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok.

- Variabel Pribadi

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik.

Tahap II: kognisi dan personalisasi, meliputi :

- a. Konflik yang dipersepsi. Kesadaran oleh satu pihak akan adanya kondisi-kondisi yang menciptakan peluang munculnya konflik.
- b. Konflik yang dirasakan. Keterlibatan emosional dalam sebuah konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi atau rasa bermusuhan.

Tahap III: maksud. Merupakan keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu seperti :

- a. Bersaing: hasrat untuk memuaskan kepentingan pribadi seseorang tanpa memperdulikan dampaknya terhadap orang lain yang berkonflik dengannya.
- b. Bekerjasama: suatu situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik ingin sepenuhnya memuaskan kepentingan kedua belah pihak.
- c. Menghindar: hasrat untuk menarik diri atau menekan sebuah konflik.
- d. Akomodatif: kesediaan salah satu pihak yang berkonflik untuk menempatkan kepentingan lawannya diatas kepentingannya sendiri
- e. Kompromi: suatu kondisi dimana masing-masing pihak yang berkonflik bersedia mengalah dalam satu atau lain hal.

Tahap IV: perilaku. Meliputi pernyataan, aksi dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku ini biasanya merupakan upaya kasat mata untuk mengoperasikan maksud dari masing-masing pihak.

Tahap V: akibat

- a. Akibat fungsional. Konflik bersifat konstruktif bila dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong minat dan keingintahuan, dan menyediakan media dan sarana untuk menurunkan ketegangan.
- b. Akibat disfungsional. Konsekuensi destruktif dari konflik bila menurunnya kekompakan, lambannya komunikasi, yang pada akhirnya dapat menghentikan kelompok yang sedang berjalan dan secara potensial mengancam kelangsungan hidup kelompok.

Sedangkan Wirawan (2010:123) membagi proses konflik menjadi 7 (tujuh) proses antara lain:

- a. Penyebab : pada fase ini, proses penyebab konflik terjadi

- b. Fase laten: dalam fase ini, penyebab konflik telah ada sehingga perbedaan pendapat telah terjadi, saling berbeda tujuan, dan saling melaksanakan tugas yang berbenturan atau saling terkait. Akan tetapi, pihak-pihak yang terlibat konflik diam saja dan belum mengekspresikannya. Masing-masing pihak mungkin belum menyadari terjadinya konflik, masih menahan diri, atau belum menganggap hal tersebut sebagai konflik.
- c. Fase Pemicu: dalam fase ini, salah satu pihak sudah atau kedua belah pihak telah mengekspresikan pertentangan mereka. Ekspresi itu merupakan kejadian pemicu memicu terjadinya konflik secara terbuka. ekspresi pertentangan dalam konflik berupa sikap, perilaku, dan dengan menggunakan kata lisan atau tertulis. Pengekspresian ini membuat konflik menjadi terbuka dan menyadarkan masing-masing pihak akan terjadinya konflik. Konflik ini dilakukan secara nyata oleh pihak yang berkonflik.
- d. Fase eskalasi: jika fase pemicu tidak terselesaikan, konflik semakin lama akan semakin membesar. Perbedaan pendapat makin menajam sehingga masing-masing pihak yang terlibat konflik akan mengalami frustrasi karena tidak dapat mencapai tujuannya akibat terhalang oleh lawan konfliknya.
- e. Fase krisis: ciri dari fase krisis antara lain yakni konflik semakin membesar dan seringkali melibatkan pihak lain yang memihak salah satu pihak, perilaku yang terlibat konflik tidak terkontrol karena masing-masing yang terlibat konflik menjadi irasional dan emosional, Norma dan peraturan sudah tidak berlaku, salah satu pihak yang merasa kuat melakukan agresi berupa verbal, fisik, atau sabotase.
- f. Fase resolusi: dalam fase ini bisa terjadi konflik akan berhenti sementara dan kemungkinan akan kembali muncul suatu hari atau terjadi solusi dengan cara mengatur sendiri dan melalui intervensi pihak ketiga.
- g. Fase paska konflik: hubungan antara pihak yang berkonflik menjadi harmonis atau hubungan diantara pihak yang berkonflik tetap renggang.

2.4.5 Jenis-Jenis Konflik

Dalam setiap aktivitas dalam organisasi dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu maupun kelompok. Konflik merupakan peristiwa yang

menyangkut perilaku manusia di dalam organisasi. Maka tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan menimbulkan pengaruh terhadap perkembangan organisasi. konflik dapat dilihat, dipelajari dari segi hubungan antar individu atau kelompok-kelompok orang yang terlibat.

Wirawan (2010:55-56) konflik dapat dikelompokkan menjadi berbagai kriteria. Jenis – jenis konflik berdasarkan jumlah orang yang terlibat menurut Wirawan sebagai berikut.

a. Konflik Personal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena memiliki kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas, antara lain sebagai berikut.

- Konflik pendekatan ke pendekatan, yaitu konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya.
- Konflik menghindar ke menghindar, yaitu konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari.
- Konflik pendekatan ke menghindar, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama.

Konflik personal bisa terjadi pada diri seseorang yang mempunyai kepribadian ganda. Ia adalah seseorang yang munafik dan melakukan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan.

b. Konflik Interpersonal

Konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja diantara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang terjadi di antara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi – profit atau nonprofit. Konflik interpersonal dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Konflik antarmanajer, bentuk konflik di antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
- Konflik antara pegawai dan manajernya, konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan di bawahnya.

- Konflik hubungan industrial, konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja.
- Konflik antarkelompok kerja, dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melakukan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, dimana kelompok-kelompok kerja tersebut saling memiliki ketergantungan.
- Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya, konflik yang terjadi dalam melaksanakan fungsi dan tugas dalam suatu tim karena perbedaan latar belakang pendidikan, agama, budaya, pengalaman dan kepribadian.
- Konflik interes, konflik yang bersifat individual dan interpersonal yang terjadi dalam diri seseorang pegawai yang terlibat konflik.
- Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi, konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan; perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perubahan dan masyarakat.

2.4.6 Sumber-sumber Konflik

Robbins membedakan sumber konflik yang berasal dari karakteristik perseorangan dalam organisasi dan konflik yang disebabkan oleh masalah struktural. Dari sini kemudian Robbins menarik kesimpulan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Konflik perseorangan ini disebut Robbins dengan konflik psikologis. Untuk itulah Robbins kemudian memusatkan perhatian pada sumber konflik organisasi yang bersifat struktural. Sumber-sumber konflik yang dimaksudkan Robbins (1996:457) adalah sebagai berikut.

a. Saling Ketergantungan Pekerjaan

Kesaling tergantung pekerjaan merujuk kepada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan, informasi,

kerelaan, atau aktivitas koordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif.

b. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Sumber konflik ini berlawanan dengan kesalingtergantungan, ketergantungan satu arah berarti keseimbangan kekuasaan telah bergeser ke salah satu kelompok. Prospek dari munculnya konflik dalam kondisi seperti ini pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berbeda di bawahnya.

c. Diferensiasi Horizontal yang Tinggi

Makin besar perbedaan yang terdapat di antara unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika unit-unit dalam organisasi amat didiferensiasi, maka tugas yang dilakukan masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini pada gilirannya, akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantaranya unit-unit.

d. Formalisasi yang rendah

Peraturan dibuat untuk mengurangi konflik dengan mengurangi kedwitarian. Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat.

e. Ketergantungan Pada Sumber Bersama yang Langka

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pool sumber yang langka seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal. Potensi tersebut meningkat lebih lanjut jika anggota-anggota unit merasakan bahwa kebutuhan individualnya tidak dapat diperolehnya dari pool sumber daya yang tersedia ketika kebutuhan unit lain dipenuhi. Jika unit-unit

merasakan situasi tersebut sebagai “zero-sum”, apapun yang anda peroleh berasal dari saya-anda dapat memperkirakan bahwa konflik antar unit, impian tentang hal-hal yang besar, memonopoli sumber daya, dan perilaku lainnya kemungkinan akan mengurangi keefektifan organisasi.

f. Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan sistem Imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah-pisah dari pada secara gabungan, maka makin besar pula konfliknya.

g. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Demokrasi dan konflik merupakan dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Dalam situasi seperti itu setiap anggota organisasi mempunyai peluang yang cukup besar untuk diikutkan dalam proses pengambilan keputusan. Proses partisipatif memberi kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan ketaksepakatan. Hasilnya adalah perbedaan opini yang lebih besar serta kesadaran yang lebih besar tentang konflik. Dalam banyak hal, intensitas konflik tersebut mungkin tidak lebih besar setelah partisipasi dibandingkan sebelumnya, tetapi hal itu cenderung untuk memindahkan konflik dari yang laten ke yang terbuka.

h. Keanekaragaman Anggota

Makin *heterogen* anggota makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Heterogenitas bisa berupa latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur dan pola-pola social akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antar pribadi antara wakil – wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerjasama antara masing – masing unit.

i. Ketaksesuaian Status

Konflik terstimulus jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam hirarki status. *Jhon A. Seiler* (1963 :32) menemukan,

peningkatan konflik ditemukan jika tingkat dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut antara lain lamanya masa kerja, umur, pendidikan, dan upah.

j. Ketakpuasan Peran

Yang dekat dengan ketaksesuaian status adalah ketakpuasan peran. Ketakpuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satu diantaranya adalah ketakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapatkan promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketakpuasan peran maupun ketaksesuaian status yang dipersepsikan.

k. Distorsi Komunikasi.

Salah satu sumber konflik yang sering dikemukakan adalah kesukaran dalam komunikasi. Kasus yang jelas adalah komunikasi vertikal dan horizontal, yang mana dalam proses komunikasi tersebut sering terjadi kedwiarifan dan distorsi. Disamping itu kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerjasama diantara unit-unit. Kesukaran semantik dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-beda.

Sementara itu Aliran pragmatisme mengatakan bahwa, sumber konflik komunikasi bisa disebabkan karena sebuah unit dengan sengaja menyembunyikan informasi terhadap unit lainnya, karena informasi dapat membantu perolehan kekuasaan. Maka, sangat realistis jika informasi yang penting dengan sengaja dirahasiakan, konflik dapat berkembang.

2.5 Konflik Fungsional dan Disfungsional

Konflik memiliki dampak negatif dan positif terhadap organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik ini dikelola. Robbins (1996:126) dikatakan bahwa beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Konflik menantang status quo dan karenanya

meneruskan lebih jauh penciptaan gagasan baru, menggalakkan penilaian ulang terhadap tujuan dan kegiatan kelompok, meningkatkan probabilitas bahwa kelompok itu akan tanggap terhadap perubahan.

Dalam pandangan tradisional keberadaan konflik merupakan suatu masalah yang harus dihindari karena sifatnya negatif, termasuk oleh pimpinan organisasi. Di dalam organisasi konflik merupakan suatu hal yang sifatnya tidak dapat ditolak kehadirannya. Karena dalam setiap interaksi antar satu individu dengan individu lain konflik berpotensi untuk muncul. Konflik menimbulkan dampak positif dan negatif bagi organisasi. Konflik tidak hanya menimbulkan perpecahan justru konflik dapat menjadikan organisasi lebih kuat. Hal ini tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Berkaitan dengan hal tersebut maka konflik dapat berperan fungsional ataupun disfungsional, secara sederhana dapat dijelaskan bahwa, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada pengelolaan konflik Handoko (dalam wahyudi, 2006:26).

2.5.1 Konflik Fungsional

Konflik fungsional merupakan konflik yang sifatnya meningkatkan kinerja . Hal ini dikemukakan oleh Wahyudi (2006:27) yang menyatakan bahwa konflik fungsional merupakan konfrontasi diantara individu atau kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi.

Konflik fungsional juga dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita (2000:100) Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antara kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. dari hasil studi menemukan bahwa konflik tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan - penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Dari pendapat Gitosudarmo dan Sudita juga didukung oleh pendapat Robbins (1996:133) yang menyatakan bahwa, konflik bersifat konstruktif bila

dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong minat dan keingintahuan dikalangan anggota kelompok, menyediakan media yang melalui masalah – masalah dapat disampaikan dan ketegangan dapat direndahkan dan memupuk suatu lingkungan evaluasi diri dan perubahan.

Pendapat Robbins juga dipertegas oleh Wirawan (2010:59) konflik konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik, ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dai konflik.

Sementara itu Gibson et al (1996:439) mengemukakan bahwa konflik antar kelompok dapat menjadi konflik yang fungsional dalam arti dapat menambah keuntungan kinerja organisasi apabila konfrontasi diantara kelompok tersebut menghasilkan “tekanan-tekanan kreatif” bagi masing-masing kelompok yang berkonflik. Lebih lanjut Gibson (dalam Wahyudi, 2006:27) mengemukakan tentang segi fungsional konflik sebagai berikut:

- a. Lebih mempersatukan anggota
- b. Ditemukan cara perbaikan prestasi organisasi
- c. Terciptanya iklim kerja yang kondusif
- d. Alokasi dana yang lebih efisien

2.5.2 Konflik Disfungsional

Selain konflik dapat bersifat membangun, konflik juga dapat bersifat destruktif jika konflik tidak dikelola dengan tepat. Robbins (2002:208) menyatakan bahwa oposisi yang tidak terkendali melahirkan ketidak senangan, yang bertindak untuk melarutkan ikatan yang umum dan akhirnya menimbulkan pengrusakan terhadap kelompok tersebut. diantara konsekuensi yang sangat tidak diharapkan adalah lambatnya komunikasi, kurangnya kekompakan dalam kelompok, dan penangguhan tujuan-tujuan kelompok karena lebih mendahulukan perkelahian antar anggota. Pada tingkat yang ekstrim, konflik dapat menyebabkan kelompok berhenti fungsinya dan secara potensial membahayaan keberadaan kelompok tersebut.

Hal sependapat juga dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita yang menyatakan bahwa Konflik dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik positif dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Sedangkan konflik yang sering muncul ke permukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti inilah yang dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stress dalam organisasi (Gitosudarmo & Sudita, 2000:100).

Wahyudi (2006:27) konflik disfungsional adalah setiap perbedaan atau interaksi diantara individu atau kelompok yang menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut Handoko (dalam Wahyudi, 2006:27) mengatakan aspek disfungsional konflik adalah kesulitan koordinasi dalam pencapaian tujuan, kerjasama antar individu atau kelompok menjadi rusak, dan performansi kerja rendah.

2.5.3 Karakteristik Konflik Fungsional dan Disfungsional

Lebih lanjut *Ivancevich et al* juga menjelaskan mengenai karakteristik dari konflik fungsional dan disfungsional yang dijelaskan dalam tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2 Karakteristik konflik fungsional dan disfungsional

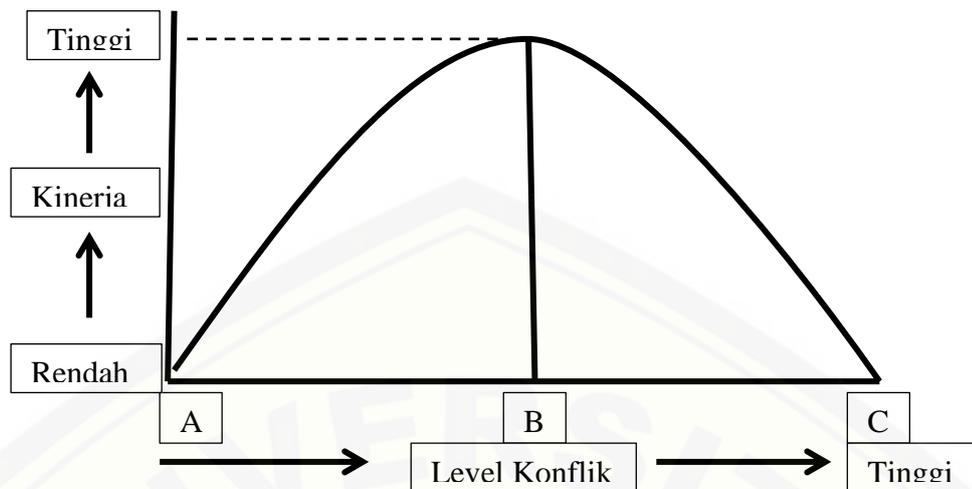
Situasi	Tingkat Konflik Antar Kelompok	Kemungkinan Dampak Konflik pada Organisasi	Organisasi yang Memiliki karakter	Tingkat Kinerja Organisasi
1	Rendah atau tidak ada	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptasi yang lamban terhadap perubahan lingkungan • Sedikit perubahan • Stimulasi gagasan yang minim • Apatis • Stagnansi 	Rendah

2	Optimal	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Gerakan positif ke arah pencapaian tujuan • Inovasi dan Perubahan • Mencari solusi permasalahan • Kreativitas dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan lingkungan 	Tinggi
3	Tinggi	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Gangguan berat • Mengganggu aktivitas • Sulit berkoordinasi • Kekacauan 	Rendah

Sumber: Ivancevich *et al.* (2006: 45)

Pada sebuah organisasi, tingkat konflik optimal merupakan jenis konflik yang fungsional sehingga organisasi menjadi efektif dan mempunyai karakteristik inovatif, kritis terhadap intern organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan. Di satu sisi, ketika tingkat konflik terlalu rendah organisasi terlihat apatis, mengalami stagnasi, lambat beradaptasi, dan pada akhirnya tidak mengalami perubahan. Sedangkan jika tingkat konflik terlalu tinggi maka konflik tersebut dapat mengganggu aktivitas organisasi dan muncul kekacauan. Oleh karena itu pimpinan harus menstimulasi konflik agar mendapatkan manfaat dari segi fungsional konflik. Jika tingkat konflik pada situasi satu atau tiga terus berlanjut, maka kelangsungan organisasi dapat terancam.

Konflik akan mempengaruhi kinerja. Hal ini tergantung pada bagaimana sifat konflik tersebut serta bagaimana konflik tersebut dikelola. Gibson (1996:442) menunjukkan korelasi antara level konflik dan kinerja unit organisasi yang digambarkan dalam kurva berikut ini.



Gambar 2.2 Korelasi Level Konflik dan Kinerja

Sumber : Gibson (1996:442) Organisasi Prilaku Struktur Proses

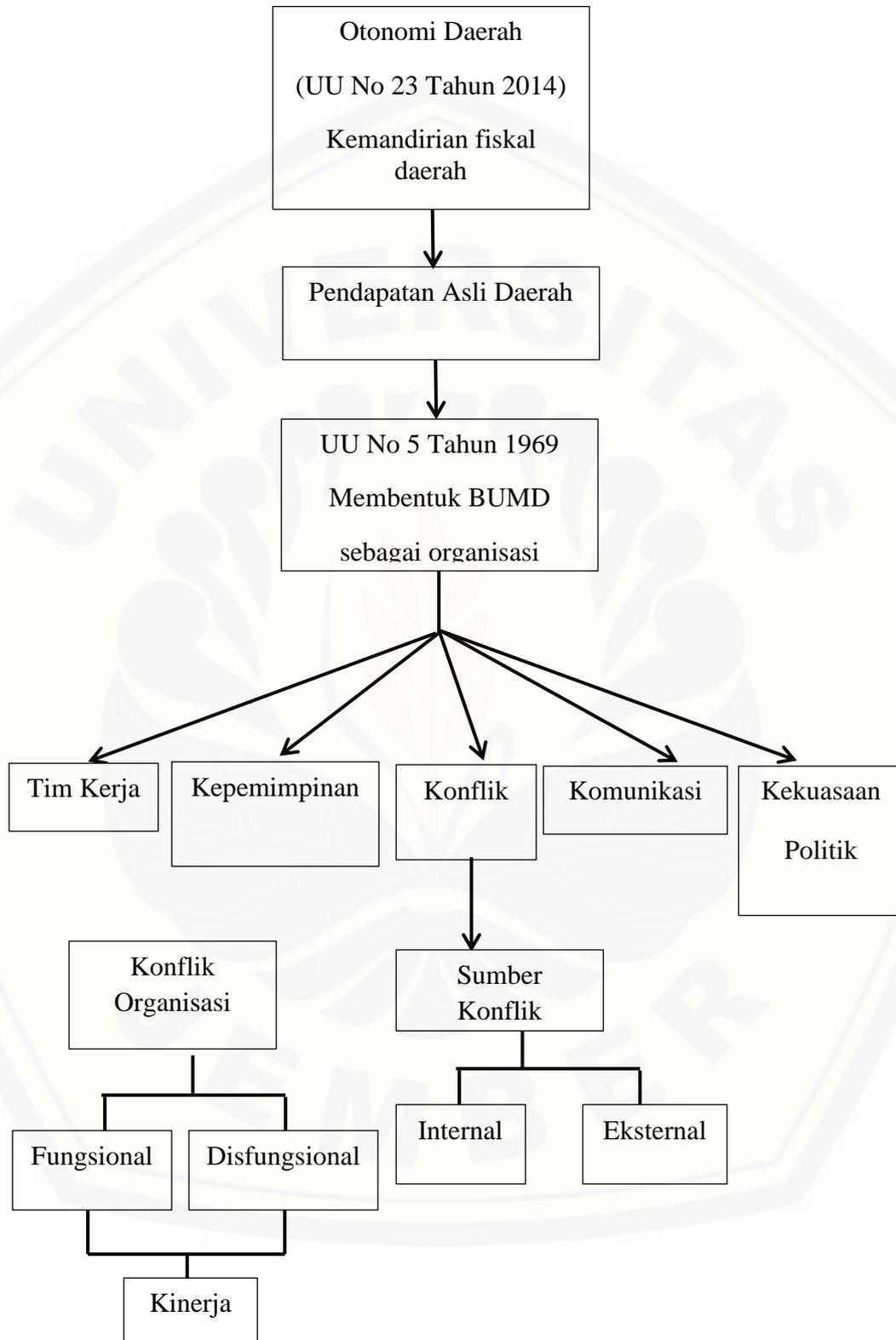
Ketika tidak terjadi konflik, pada level A, kinerjanya menjadi rendah. Sebaliknya, ketika terjadi konflik konstruktif, kinerja mulai meningkat. Jika terus terjadi, konflik berubah menjadi disfungsional dan berubah menjadi destruktif.

Robbins (dalam Wahyudi (2006:87) tingkat konflik optimal merupakan jenis konflik yang fungsional sehingga organisasi menjadi efektif dan mempunyai karakteristik inovatif, kritis (*critical*) terhadap aktivitas intern organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi terhadap pengembangan lingkungan. Disisi lain, ketika tingkat konflik terlalu rendah, maka pimpinan harus menstimuli konflik agar mendapatkan manfaat dari segi fungsional konflik. Sedangkan konflik yang terlalu tinggi dapat berakibat pada kekacauan, tidak kooperatif, ego kelompok tinggi, dan terjadi pemborosan sumber daya.

Selanjutnya Wahyudi (2006:90) menyatakan bahwa konflik yang menjadi kekuatan adalah konflik yang bersifat fungsional artinya konflik yang mengangkat isu-isu tentang persoalan-persoalan yang menghambat organisasi. diketahuinya masalah-masalah yang terjadi dan selanjutnya dicari solusi, maka menjadikan konflik berdampak pada perbaikan kinerja. Akan tetapi jika konflik yang terjadi berupa sikap dan tindakan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi, maka dipastikan konflik bersifat disfungsional.

2.6 Kerangka Berpikir

Gambar 2.2



Sumber: Penulis

BAB 3 METODE PENELITIAN

Menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2011:22) metode penelitian merupakan aspek yang epistemologis yang penting dan harus dikemukakan dalam bab tersendiri secara rinci dan jelas. Pada metode penelitian dapat diuraikan tentang tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan informan, definisi operasional, hipotesis dan uraian uraian lain yang diperlukan.

Sedangkan Sugiyono (2011:02) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jadi yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaannya. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan ilmiah untuk memecahkan suatu masalah dengan cara sistematis yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Hasil dari sebuah penelitian akan sangat bergantung pada penggunaan metode penelitian dengan memperhatikan kesesuaian terhadap fenomena yang diteliti. Berikut teknik-teknik yang digunakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.

1. Jenis penelitian
2. Fokus penelitian
3. Tempat dan waktu penelitian
4. Data dan sumber data
5. Teknik pemilihan informan
6. Teknik dan instrumen pengumpulan data
7. Teknik analisis data

8. Teknik menguji keabsahan data

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2011:22) merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang akan dilakukan. Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini bertujuan untuk menggali suatu gejala atau fenomena sosial. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007:6).

Sedangkan menurut Usman dan Akbar (2009:130) menyatakan penelitian deskriptif kualitatif diuraikan dengan kata-kata menurut pendapat responden, apa adanya sesuai dengan pernyataan penelitiannya, kemudian dianalisis pula dengan kata-kata apa yang melatarbelakangi responden berperilaku (berpikir, berperasaan, dan bertindak) seperti itu tidak seperti lainnya, direduksi, ditrianggulasi, disimpulkan (diberi makna oleh peneliti), dan diverifikasi (dikonsultasikan kembali kepada responden dan teman sejawat. Minimal ada tiga hal yang digambarkan dalam penelitian kualitatif, yaitu karakteristik pelaku, kegiatan atau kejadian-kejadian yang terjadi selama penelitian, dan keadaan lingkungan atau karakteristik tempat penelitian berlangsung.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan mengenai konflik pada PDP Kahyangan Kabupaten Jember. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi dalam tubuh PDP.

3.2 Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini adalah konflik yang terjadi pada Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. PDP ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus penelitian dikarenakan adanya indikasi terjadinya konflik di dalam tubuh PDP yang peneliti peroleh dari berbagai informasi di media masa.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah (2011:23), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi sasaran dan kurun waktu penelitian tersebut dilakukan. Pada penelitian ini, peneliti menentukan lokasi penelitian di kantor direksi PDP Kahyangan Kabupaten Jember yang beralamat di Jalan Gajah Mada nomor 245 dan Kantor PDP Gunung Pasang. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari, kemudian pada bulan Februari sampai bulan April dan dilanjutkan pada Bulan Mei.

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

Penelitian memerlukan data yang dapat digunakan untuk memperoleh kebenaran tentang situasi. Data berperan penting sebagai komponen pokok yang harus terpenuhi untuk menjawab masalah penelitian. Data tersebut harus digali dari sumber – sumber yang berkaitan dengan masalah penelitian. Yang dimaksud data menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2011:23) adalah sebagai suatu kumpulan fakta dan informasi yang dapat berbentuk angka atau deskripsi yang berasal dari sumber data. Idrus (2009:61) dalam penelitian kualitatif, data dapat diartikan sebagai fakta atau informasi yang diperoleh dari aktor (subjek penelitian, informan, pelaku), aktivitas, dan tempat yang menjadi subjek penelitiannya. Lebih lanjut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2007:57) menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian

kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis sumber data antara lain:

a. Data Primer

Data primer menurut Arikunto (2010:22) merupakan data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung.

Lebih lanjut data primer menurut Umar (1997:99) merupakan data yang didapat secara dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

Yang menjadi sumber data primer dalam kegiatan penelitian ini adalah Key Person yaitu informan kunci yang dipilih secara purposive pada awalnya yang kemudian dikembangkan secara *snowball*.

b. Data Sekunder

Umar (1997:98) mendefinisikan data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, foto dan lain-lain (Arikunto, 2010:22). Data sekunder dalam penelitian ini adalah catatan – catatan resmi, laporan-laporan berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian seperti struktur organisasi PDP, data terkait penyebab konflik di PDP seperti MOU KSO, Data LHP BPK RI, Data Audit AKP, serta pemberitaan tentang konflik PDP di media masa.

3.5 Teknik Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Oleh karena itu diperlukan pemilihan sampel. Untuk mendapat data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011:23), informan adalah orang yang menguasai dan memahami objek penelitian dan mampu menjelaskan secara rinci masalah yang diteliti.

Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik sampling yaitu *purposive sample*. Sugiyono (2011:218), dalam penelitian kualitatif teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Selanjutnya Idrus (2009:92) dalam menentukan informan, dapat digunakan model *snow ball sampling*. Metode ini digunakan untuk memperluas subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2011:221) informan penelitian sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut.

- a. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu proses penghayatan bukan sekedar proses mengetahui.
- b. Orang yang masih berkecimpung dalam masalah yang diteliti. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- c. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih objektif bukan berdasarkan subjektivitasnya.
- d. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai seorang narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui potensi konflik yang terjadi di dalam tubuh PDP Kahyangan Kabupaten Jember. Oleh karena itu, diperlukan subjek yang memenuhi parameter yang dapat mengungkap hal di atas sehingga memungkinkan data dapat diperoleh. Parameternya adalah sebagai berikut:

- 1) Merupakan karyawan PDP Kahyangan Kabupaten Jember
- 2) Memahami situasi yang ada di di dalam tubuh PDP
- 3) Memiliki pengalaman pribadi dalam konflik yang terjadi di PDP

Setelah dilakukan pemilihan informan secara *purposive* maka selanjutnya dikembangkan dengan menggunakan teknik *snowball* sampling. Dalam penelitian kualitatif, ada tiga tahap pemilihan informan yang baik jika kita memakai teknik *snowball* sampling dalam pengumpulan informasi yakni :

- Pemilihan sample awal, yakni berupaya menemukan informan awal untuk diwawancarai
- Pemilihan informan lanjutan, guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada
- Menghentikan pemilihan informan lanjutan, bilamana sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

Yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- a. Direktur utama PDP Kahyangan Bapak Sujatmiko
- b. Ketua serikat buruh FK-PAK Bapak Dwi Agus Budiyo
- c. Administratur kebun gunung pasang Bapak Eko Siswanto
- d. Buruh sadap karet Bapak Usman
- e. Kepala afdeling Bapak Wahyu
- f. Perwakilan direksi Bapak Sulung
- g. Kepala kantor PDP Gunungpasang Bu Sukemi

3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2011:24) teknik dan instrument pengumpulan data merupakan suatu uraian yang menjelaskan cara serta instrumen atau alat yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data. Data atau informasi dapat diambil langsung dari sumbernya oleh peneliti atau diambil dari dokumen-dokumen yang telah

dikumpulkan dan disusun oleh pihak lain. Dalam penelitian ini, teknik penelitian yang digunakan meliputi :

a. Wawancara (*Interview*)

Menurut Usman dan Akbar (2009:55), wawancara merupakan proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Lebih lanjut Moleong (2007:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Sugiyono (2011:233) mengklasifikasikan wawancara ke dalam tiga kategori, yaitu: wawancara terstruktur, wawancara semistruktur, wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam dengan menggunakan jenis wawancara semiterstruktur. Dalam wawancara semiterstruktur, proses tanya jawab antara peneliti dengan informan akan berlangsung lebih bebas namun tetap dalam kerangka yang jelas terkait topik penelitian tersebut. Maksud dilakukannya wawancara ini adalah untuk mendapatkan data (informasi) tentang obyek penelitian yang memadai secara langsung dari kata-kata dan tindakan informan, kemudian data dan hasil wawancara tersebut dicatat.

Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara secara mendalam dan tidak terstruktur kepada subjek penelitian dengan pedoman yang telah di buat. Ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi, Sulisty-Basuki (2006:173). Untuk menghindari kehilangan informasi, maka peneliti meminta ijin kepada informan untuk menggunakan alat perekam. Sebelum dilangsungkan wawancara mendalam, peneliti menjelaskan atau memberikan sekilas gambaran dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian.

b. Observasi

Menurut Usman dan Akbar (2009:52), Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Selanjtnya menurut Idrus (2009:101) observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Untuk menyempurnakan aktivitas pengamatan Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi dengan mengamati kegiatan yang dilakukan oleh informan dalam waktu tertentu, memperhatikan apa yang terjadi, dan mempelajari dokumen yang dimiliki.

c. Dokumentasi

Arikunto (2010:274) metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen - dokumen yang ada kaitannya dengan obyek yang diteliti, baik di PDP maupun dari kajian pustaka.

Arikunto (2010: 203), menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan, maka instrumen penelitian ini menggunakan panduan wawancara dan panduan dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah :

1. Peneliti sendiri,
2. Interview Guide (Pedoman wawancara)
3. Alat Bantu berupa dokumen, tape recorder, lembar catatan dan kamera.

3.7 Teknik Analisis Data

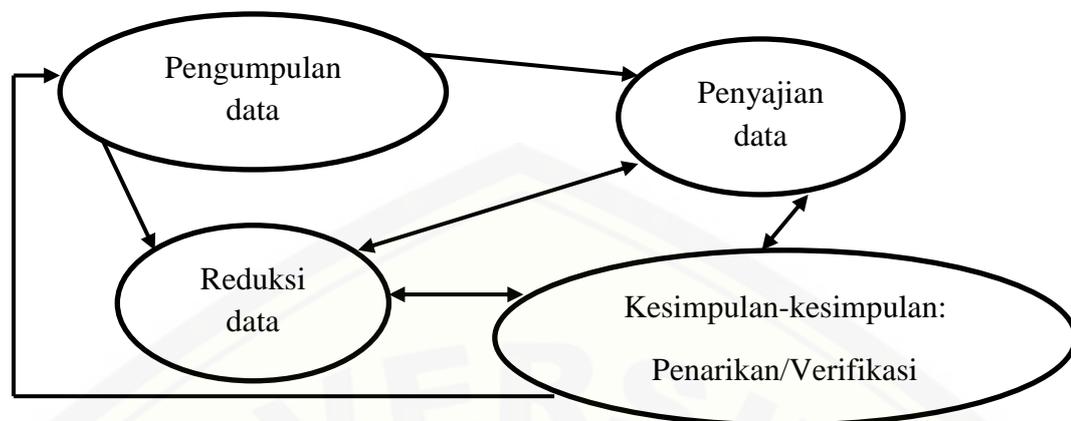
Teknik analisis data merupakan metode penelitian terakhir dalam proses penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember

(2011:24), teknik penyajian dan analisis data berisi uraian tentang cara mengkaji dan mengolah data mentah sehingga mampu menjadi sebuah informasi yang jelas terkait cara analisisnya. Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2007:248) mengemukakan bahwa :

“Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan data, mengorganisasikan data, memilah – milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang didapat diceritakan kepada orang lain.”

Dari penjelasan diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa analisis data merupakan tahap – tahap selanjutnya yang dilakukan peneliti guna mencari, menata, dan merumuskan hipotesis rumusan secara sistematis dari observasi langsung untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa domain. Dalam analisa data kualitatif model interaktif yang digunakan peneliti merupakan upaya terus menerus yang mencakup tahapan - tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian analisis yang saling susul menyusul dan senantiasa merupakan bagian dari hasil lapangan.

Menurut Miles and Huberman (1992:16) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga komponen tersebut dapat divisualisasikan ke dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman

Sumber: Miles dan Huberman 1992

Dari gambar 3.1 di atas memberikan gambaran terkait proses analisis interaktif menurut Miles dan Huberman. Analisis data terdiri atas tiga sub proses yang saling terkait yakni reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), pengambilan kesimpulan/verifikasi dengan penjelasan sebagai berikut:

a. *Data reduction* (reduksi data)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Reduksi data sudah tampak ketika memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, menulis memo). Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.

b. *Data display* (penyajian data)

Data display (penyajian data) merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan

tindakan. Penyajian data dapat berupa teks naratif, matriks, grafik, jaringan dan bagan. Semua dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu.

c. *Conclusion drawing* (penarikan kesimpulan atau verifikasi)

kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, alur sebab akibat, dan proposisi. Selanjutnya peneliti akan menarik kesimpulan atau melakukan verifikasi data. Tahap pengambilan kesimpulan dan verifikasi ini melibatkan peneliti dalam proses interpretasi penetapan makna dari data yang tersaji. Cara yang dapat digunakan akan semakin banyak, seperti metode komparasi, merumuskan pola dan tema, pengelompokan, metode triangulasi, mencari kasus-kasus negatif, menindaklanjuti temun-temuan. Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan tersebut diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya, kecookannya, yakni yang berupa validitasnya.

3.8 Teknik Menguji Keabsahan Data

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Moleong (2007:321) keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (Validitas) dan keandalan (reabilitas) menurut versi positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri.

Menurut Moleong (2007:324), kriteria keabsahan data ada empat macam yaitu :

1. Kepercayaan (credibility)

Derajat kepercayaan berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

2. Keteralihan (*transferability*)

Generalisasi suatu penemuan dapat berlaku pada semua populasi yang sama dengan dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang representative mewakili populasi tersebut. Peneliti harus mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, sehingga peneliti harus menyediakan data deskriptif yang cukup untuk membuat keputusan tentang pengalihan tersebut.

3. Kebergantungan

Dalam hal ini reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Jika dua atau beberapa kali diadakan suatu pengulangan studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabilitasnya tercapai.

4. Kepastian

Menetapkan obyektivitas dari segi kesepakatan antara subyek, yang dilihat dan bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Menurut Scivan (1971) dalam Moleong (2007:326), bahwa unsur "kualitas" melekat pada konsep obyektivitas, sebagai suatu konsep yang dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan.

Teknik menguji kebasahan data menurut Moleong (2007:327) disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Kriteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan pengamatan 3. Triangulasi 4. Pengecekan sejawat 5. Kecukupan referensial 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
Kepastian	8. Uraian rinci
Kebergantungan	9. Audit kebergantungan
Kepastian	10. Audit kepastian

Sumber : Moleong 2007 Metodologi Penelitian Kualitatif

Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan dan triangulasi yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Perpanjangan keikutsertaan

Peneliti Dalam penelitian kualitatif adalah instrument itu sendiri. Keikutsertaan menentukan dalam pengumpulan data. Perpanjangan keikutsertaan merupakan perpanjangan ukuran waktu peneliti dalam latar penelitian, sehingga perpanjangan keikutsertaan memungkinkan derajat kepercayaan data yang terkumpul.

b. Ketekunan atau keajegan pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang diharapkan sangat relevan dengan persoalan atau isu-isu, selanjutnya dilakukan pemusatan pada hal-hal tertentu secara rinci.

c. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang diperoleh dengan memanfaatkan sesuatu yang lain. Selain digunakan untuk teknik pengumpulan data, triangulasi memiliki fungsi ganda yang sekaligus berguna untuk melakukan proses pengujian keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi

juga digunakan untuk menghilangkan perbedaan konstruksi yang ada dalam proses pengumpulan data. Data dalam penelitian kualitatif, diperoleh dari dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus hingga data mencapai titik jenuh (Sugiyono, 2011:333). Moleong (2007:330) menyatakan adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Selanjutnya Denzin (dalam Moleong, 2007:330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber. Menurut Patton (dalam Moleong, 2007:330), triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi dengan sumber yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan serta melakukan triangulasi pada informan lain di lapangan.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Kabupaten Jember

Kabupaten Jember merupakan salah satu Kabupaten yang ada di Provinsi Jawa Timur, tepatnya terletak pada pada titik koordinat 113o38, 39” sampai 133o, 45’, 53” bujur Timur dan 80, 6’, 53” sampai 80, 13’, 6” lintang Selatan dengan ketinggian antara 0-3.330 meter diatas permukaan laut. Kabupaten Jember memiliki luas 3.293, 34 km². Daerah dengan ketinggian 100 – 500 meter di atas permukaan air laut merupakan kawasan terluas, yaitu 1.240,77 km² atau 37,68 % dari luas wilayah Kabupaten Jember sedangkan kawasan tersempit adalah daerah dengan ketinggian lebih dari 2.000 meter di atas permukaan laut dengan luas 31,34 km² atau 0,95% dari luas wilayah Kabupaten Jember. Kabupaten Jember memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara :Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Bondowoso
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia
- Sebelah Timur : Kabupaten Banyuwangi
- Sebelah Barat : Kabupaten Lumajang

Untuk iklim di Kabupaten Jember adalah iklim tropis. Angka temperatur berkisar antara 23°C - 31°C, dengan musim kemarau terjadi pada bulan Mei sampai bulan Agustus dan musim hujan terjadi pada bulan September sampai bulan Januari. Sedangkan curah hujan cukup banyak, berkisar antara 1.969 mm sampai 3.394 mm. Dalam hal ini Kabupaten Jember merupakan daerah yang cocok untuk tanaman kopi, tembakau, kakao dan banyak tanaman perkebunan lainnya.

Kabupaten Jember memiliki penduduk sebanyak 2.529.967 jiwa (Badan pusat statistik 2014) dengan kepadatan rata-rata 787,47 jiwa/km². Dengan

sebagian besar penduduk masih bekerja sebagai petani, perekonomian Jember masih banyak ditunjang dari sektor pertanian dan perkebunan. Kabupaten Jember memiliki banyak area perkebunan yaitu seluas 34.590,46 Ha. Sebagian besar kebun di Kabupaten Jember merupakan peninggalan milik Belanda. Selain perkebunan milik rakyat, perkebunan di Jember dikelola oleh Perusahaan nasional PTP Nusantara Tarutama Nusantara (TTN), dan Perusahaan daerah yaitu PDP (Perusahaan Daerah Perkebunan) Kahyangan.

4.2 Deskripsi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember

Sebelum membahas mengenai konflik pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember, berikut akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai sejarah dan gambaran umum salah satu BUMD yang penulis angkat dalam sebuah penelitian ini, yaitu PDP Kahyangan Kabupaten Jember.

4.2.1 Sejarah Berdirinya Kebun di PDP Kahyangan Kabupaten Jember

Berdasarkan sejarahnya PDP Kahyangan Jember yang usahanya bergerak di bidang perkebunan terdiri dari 6 (enam) kebun. Setiap kebun di PDP memiliki sejarah pendirian masing-masing dengan rincian sebagai berikut.

a. Kebun Sumberwadung

Sebelum tahun 1968 Kebun Sumberwadung merupakan perusahaan perkebunan bangsa asing, karena kebun ini tidak dirawat dengan baik maka sesuai dengan keputusan Pemerintah melalui Direktur Jenderal Agraria atas nama Menteri dalam Negeri (MENDAGRI) memberikan hak pada PDP Kabupaten Jember dengan membayar ganti rugi sebesar Rp 99.379.170 untuk mengelola kebun Sumberwadung dengan Hak Guna Usaha (HGU) Nomor 21/HGU/BPN/98 tertanggal 9 Juni 1998.

b. Kebun Gunungpasang, Kebun Sumberpandan, Kebun Kalimrawan dan Kebun Sumbertenggulun

Kebun Gunungpasang, Sumberpandan, Kalimrawan, dan Sumbertenggulun sampai pada tahun 1968 dikelola oleh PT. Besuki Raya dimana pada saat itu tidak dikelola dengan baik. Pemilik mengutamakan atas hasil tanaman tanpa memperhatikan pemeliharaan tanaman sesuai dengan teknis budaya, kelestarian lingkungan dan sebagainya. Karena kondisi tersebut Pemerintah Kabupaten Jember mengajukan pengelolaan kepada Pemerintah Pusat dalam hal ini Menteri dalam Negeri (MENDAGRI) lewat Badan Pertanahan Nasional (BPN) Pusat. Permohonan tersebut dikabulkan dengan ganti rugi sebesar Rp 78.167.000 pada tanggal 18 Agustus 1969. Sesuai dengan Keputusan Menteri dalam Negeri (MENDAGRI) atau Direktur Jenderal Agraria tanggal 18 Agustus 1969 Nomor:8,10,12,14/HGU/BA/1969.

c. Kebun Ketajik

Sebelum tahun 1974, kebun Ketajik merupakan tanah Negara yang diduduki dan dikerjakan oleh rakyat dengan tanaman semusim (ubi kayu, tembakau, jagung dsb) disamping terdapat tanaman kopi peninggalan dari pemilik lama yang Hak Guna Usahanya sudah habis dan dibiarkan begitu saja. Disahkannya Ketajik milik PDP berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri (MENDAGRI) NO:SK.12/HGU/1974, tanggal 29 Agustus 1974.

d. Kebun Gununglantung-Sumberpandan

Dibeli oleh PT. Djaliteng Tunggal dan pemberian ijin pemindahan Hak Guna Usaha (HGU) atas tanah perkebunan Gununglantung kepada PDP Kahyangan Kabupaten Jember sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Negara Agraria atau Kepala Badan Pertanahan Nasional tanggal 25 Juni 1998 No.7-VIII-1998 Sedangkan Hak Guna Usaha Kebun Gununglantung SK. No.23/Hak Guna Usaha/DA/85 secara administrasi dan operasional ditetapkan direksi PDP.

4.2.2 Gambaran Umum PDP Kahyangan Kabupaten Jember

Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember berdiri sejak tahun 1969 berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten tingkat II Jember

Nomor 1 Tahun 1969 tentang pendirian Perusahaan Daerah Perkebunan sebagai *follow up* dan realisasi dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962, yang kemudian dirubah menjadi Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 2 Tahun 2012 tentang perubahan nama menjadi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Jember. Selain itu, berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 2 Tahun 2012 ini, bidang usaha diperluas menjadi usaha perkebunan, agrobisnis, agroindustri, dan agrowisata.

Berdasarkan pada pasal 3 pada Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 2 Tahun 2012, terbentuknya PDP Kahyangan Jember dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan tujuan dibentuknya PDP Kahyangan Jember sebagai berikut.

- a. Meningkatkan pendapatan masyarakat;
- b. Meningkatkan penerimaan daerah;
- c. Meningkatkan penerimaan devisa Negara;
- d. Menyediakan lapangan kerja;
- e. Meningkatkan produktivitas, nilai tambah, dan daya saing komoditas;
- f. Memenuhi kebutuhan konsumsi dan bahan baku industri dalam negeri; dan
- g. Mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan.

Dalam menjalankan fungsinya PDP memiliki visi dan misi. Visi yang dimiliki oleh PDP Kahyangan Kabupaten Jember adalah menjadikan perusahaan daerah perkebunan yang terpercaya. Sedangkan misi dari PDP Kahyangan adalah menggali potensi dan sumberdaya kebun secara professional, efektif, efisien, serta ramah lingkungan melalui kebijakan teknis dan program. Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) yang bergerak dibidang Perkebunan memiliki luas lahan dan populasi tanaman yang dicantumkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.1 Luas areal lahan dan populasi tanaman pada tahun 2013

Lokasi	Luas-Hektar				
	Karet	Kopi	Kakao	Cengkeh	Jumlah
Sumber wadung	809,15	588,79	53,02	-	1.450,96
Kali mrawan	244,76	145,01	-	-	389,77
Gunung pasang	298,45	462,38	39,13	26,62	826,58
Ketajik	-	467,45	-	9,50	476,95
Sumber pandan	209,08	759,49	-	-	968,57

Sumber tenggulun	382,88	260,55	41,50	-	684,93
Jumlah per komoditi	1.944,32	2.683,67	133,65	36,12	4.797,76

Sumber: LHP BPK RI 2014

Dari tabel 4.1 diatas menunjukkan jumlah dan luas kebun beserta komoditi yang dimiliki oleh PDP. Namun, berdasarkan Nota Perjanjian dan Hibah Daerah (NHPD) antara pemerintah Kabupaten Jember dengan Koperasi Tani Ketajik Makmur Nomor 72 Tahun 2014 atas kebun ketajik seluas 467,45 Ha sudah diserahkan kepada masyarakat pemilik kebun ketajik.

PDP yang bergerak di bidang perkebunan dan memiliki 5 (lima) kebun terdapat banyak karyawan untuk menjalankan aktivitasnya. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PDP seluruhnya berjumlah 2.499 orang, yang terdiri atas pegawai tetap sebanyak 615 orang dan pegawai tidak tetap (karyawan lepas) sebanyak 1.884 orang dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 4.2 Data pegawai PDP kahyangan Jember tahun 2013

Golongan pegawai	Jumlah orang
Direksi	2
Staf	36
Non staf	31
Bulanan	178
Harian Tetap	368
Jumlah	615
Karyawan lepas (harian, borongan, sadapan)	1.884
Jumlah	2.499

Sumber : LHP BPK RI 2014

Dari tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki oleh PDP terbagi kedalam enam kategori. Untuk karyawan sendiri terbagi kedalam dua kategori yaitu karyawan tetap dan karyawan lepas. Sedangkan untuk karyawan lepas terbagi lagi menjadi karyawan harian, borongan, dan karyawan sadapan. Untuk sistem kerja buruh lepas harian sistem kerjanya didasarkan pada hasil yang dihasilkan oleh buruh. Sedangkan untuk buruh borongan diberlakukan sistem borongan yang didasarkan pada pencapaian target dalam hasil kinerjanya. Untuk buruh tetap juga diperlakukan sistem kerja borongan. Sedangkan sistem pengupahan yang ada di PDP dibayarkan setiap satu masa yaitu dalam jangka waktu lima belas hari sekali. Sistem upah di PDP juga diberikan atas harga satuan

dan jumlah yang dihasilkan oleh para pekerja. Harga satuan upah yang diberikan kepada pekerja di setiap kebun memiliki perbedaan. Hal ini didasarkan pada usia tanaman karena berpengaruh pada kemampuan menghasilkan komoditas.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Wahyu selaku Kepala Bidang atau afdeling yang menyatakan bahwa:

“Buruh tetap dan lepas ini ada fasilitas premi hadir. Untuk preminya sama yaitu dibagi menjadi 30 hari. Seharusnya premi hadirnya dibagi menjadi 25 hari. Dan upah yang dibayarkan pada tiap satu masa yaitu tiap 15 hari sekali. Buruh tetap upahnya itu tetap borongan berdasarkan hasil kerja. Dan berdasarkan standart pengupahan. Untuk buruh lepas upah diberikan berdasarkan hasil kerja harian. Terus standartnya untuk tiap blok harga satuannya berbeda. Kebun tua lebih tinggi harganya karena produksinya rendah. Sedangkan kebun muda itu lebih rendah harganya.”

Wawancara tanggal 1 Maret 2015 pada pukul 19.00

Dari hasil wawancara dengan Bapak Wahyu dapat diketahui bahwa dalam setiap blok tanaman yang ada di PDP memiliki standart pengupahan yang berbeda disesuaikan dengan usia dari tanaman dan terbagi ke dalam kebun tua dan kebun muda. Harga satuan upah di PDP dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran B. Dalam penentuan upah di PDP yaitu sebesar upah minimum kabupaten (UMK) dibagi menjadi 30 hari kerja sehingga jika dihitung berdasarkan upah minimum Kabupaten Jember pada tahun 2014 maka Rp 1.270.000 dibagi 30 hari sehingga dihasilkan Rp 42.300 rupiah per hari. Menurut Bapak Wahyu seharusnya upah minimum kabupaten tersebut dibagi menjadi 25 hari sehingga didapatkan penghasilan Rp 50.800 perhari. Namun dalam hal ini upah yang diberikan kepada buruh berdasarkan pada banyaknya hasil kerja dengan perhitungan satuan kilogram dari hasil perolehan para buruh. Menurut Bapak Wahyu untuk blok kebun tua memiliki satuan upah yang lebih tinggi dibandingkan dengan blok kebun muda. Jika dilihat berdasarkan pada *standard of performance*, produktivitas tanaman tiap hektar dari berbagai umur tanaman terbagi dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.3 Produktivitas perhektar berdasarkan usia tanaman

Umur (Tahun)	Kilogram/ Hektar	Umur (Tahun)	Kilogram/ Hektar	Umur (Tahun)	Kilogram/ Hektar
6	400-600	15	1300-2000	24	550-1250
7	550-900	16	1400-2150	25	450-1000
8	700-1200	17	1300-2050	26	400-800
9	850-1400	18	1200-1900	27	400-650
10	1000-1600	19	1050-1750	28	400-450
11	1100-1800	20	1300-2000	29	-750
12	1150-1850	21	1150-1850	30	-450
13	1200-1900	22	950-1650	31	-850*
14	1250-1950	23	750-1650	32	-500

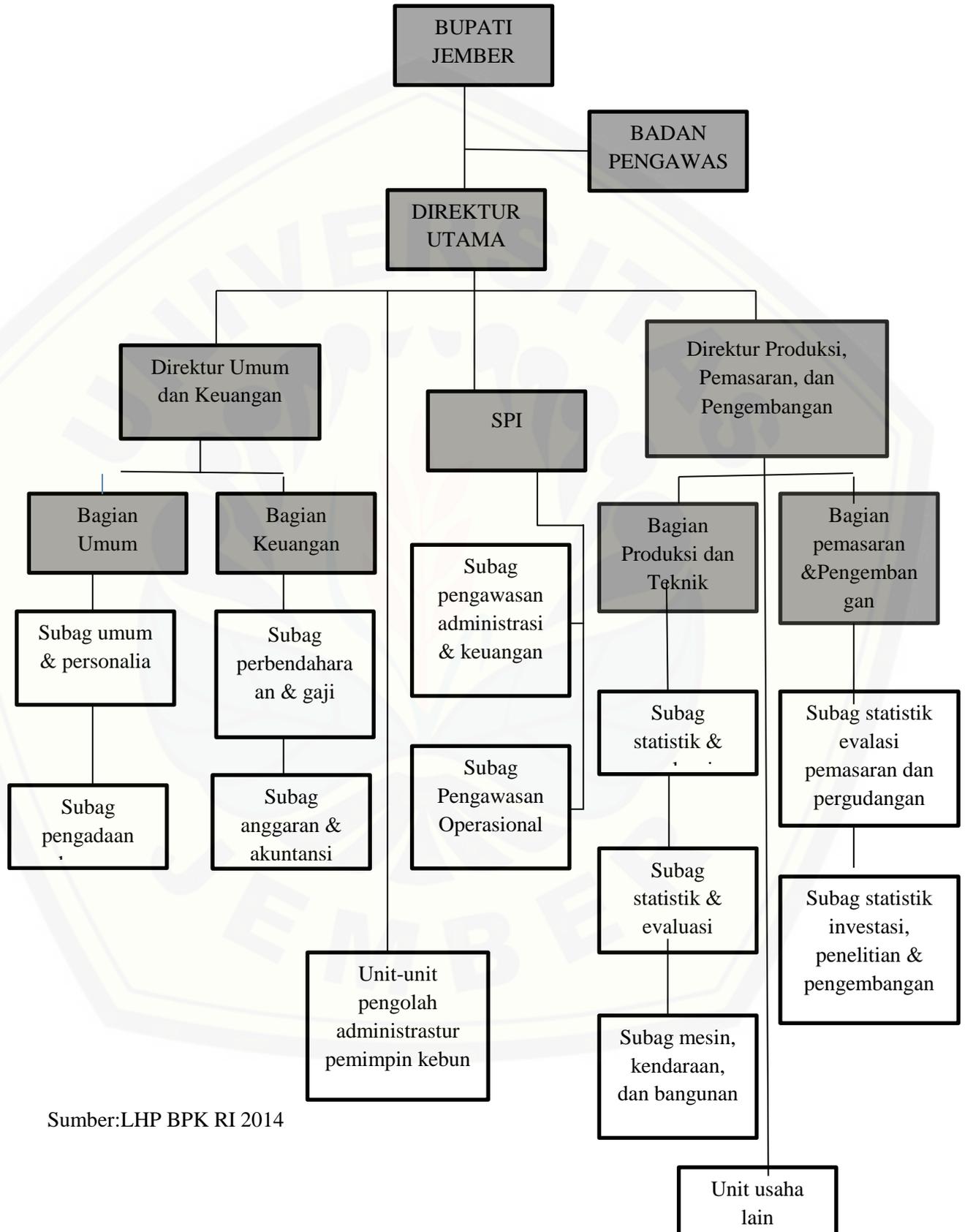
Sumber: LHP BPKI RI 2014

Dari tabel tersebut ditunjukkan bahwa usia tanaman menghasilkan adalah pada usia 6 (enam) tahun, mampu berproduksi secara optimal pada usia 15-17 tahun dan tanaman akan mengalami penurunan produksi pada usia 19-20 tahun. Berdasarkan pada hal tersebut maka dalam menentukan besaran satuan harga perkilo di tiap kebun ditentukan berdasarkan usia tanaman yang ada di setiap kebun di PDP.

4.2.3 Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDP Kahyangan

PDP sebagai sebuah organisasi memiliki struktur guna menetapkan spesialisasi pekerjaan di PDP. Untuk Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDP Kahyangan Jember ditetapkan berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 15 tahun 2013 pada tanggal 15 Februari 2013 tentang Struktur Organisasi dan Tata kerja (SOTK) PDP Kahyangan Kabupaten Jember sebagai berikut.

Gambar 4.1 Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDP Kahyangan Kabupaten Jember



Sumber:LHP BPK RI 2014

Dari struktur organisasi dan tata kerja yang ada di PDP, maka dapat diketahui bahwa PDP menggunakan bentuk struktur lini dan staf. Penggunaan struktur organisasi lini dan staff dapat dilihat dari karakteristik organisasi di PDP sebagai berikut.

- a. Pucuk pimpinan PDP dipimpin oleh satu pimpinan yaitu Direktur Utama
- b. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staff
- c. Setiap atasan pada masing-masing bagian mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahannya hanya mempunyai seorang atasan langsung
- d. Organisasinya besar, karyawan PDP banyak yaitu sebanyak 2.499 dan pekerjaannya bersifat kompleks dari mulai penanaman sampai produksi
- e. Hubungan antara atasan dengan para bawahannya tidak bersifat langsung
- f. Terdapat spesialisasi dalam pekerjaan yaitu terbagi dalam bidang-bidang.

Berdasarkan karakteristik organisasi di PDP maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang digunakan di PDP adalah struktur organisasi berbentuk lini dan staff. Hal ini dapat diketahui bahwa PDP memiliki bentuk organisasi yang besar terbagi menjadi dua bagian yaitu kantor direksi dan kantor unit kebun. Selain itu jika dilihat dari stuktur organisasi dan tata kerja (SOTK) PDP Kahyangan dapat diketahui bahwa terdapat spesialisasi pekerjaan dan hubungan antara atasan dengan bawahan tidak bersifat langsung tetapi melalui kepala bidang.

Didalam organisasi PDP selain karyawan memiliki kewajiban untuk melaksanakan pekerjaannya dalam rangka mewujudkan adanya kebebasan berserikat, berkumpul dan mengeluarkan pendapat di PDP juga terdapat suatu perserikatan yang terdiri dari sekumpulan karyawan dan buruh sebagai bentuk dari adanya hak untuk mengorganisasikan diri membentuk suatu serikat pekerja. Berdasarkan ketentuan umum pasal 1 ayat 17 Undang-undang ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003, yang menyatakan bahwa:

“serikat buruh/serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja 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 serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.”

Lebih lanjut pada pasal 102 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.

Di PDP kahyangan sendiri saat ini terdapat empat serikat pekerja yang terdiri dari Serikat Pekerja Perkebunan (SP-BUN) yang merupakan serikat pekerja bentukan dari perusahaan, (SARBUMUSI) ada di kebun kalimrwan, Serikat Buruh Untuk Kemakmuran (SERBUK) dan yang terakhir adalah Forum Komunikasi Antar Kebun (FK-PAK). Dari beberapa serikat pekerja yang dimiliki oleh PDP, SP-BUN merupakan serikat pekerja yang terdapat di seluruh kebun di PDP.

4.3 Konflik Pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember

Sejak berdirinya Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1969 banyak permasalahan-permasalahan yang terjadi mulai dari permasalahan ketidakjelasan keabsahan penggunaan lahan hak guna usaha (HGU), masalah pengelolaan manajemen yang tidak profesional, dan masalah yang lebih dominan adalah masalah ketenagakerjaan yakni PDP masih memberlakukan sistem jaman kolonial sebagai acuan dalam memperlakukan buruhnya. Tradisi kolonial ini terus bertahan dan berkembang secara turun-temurun. Dari sekian banyak permasalahan di PDP, permasalahan paling pokok adalah berkaitan dengan unsur kemanusiaan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Wahyu selaku kepala afdeling yang menyatakan bahwa:

“Selama ini pekerja memang dibodohi. Jangankan level pekerja, level pejabat aja tidak banyak yang tau mengenai aturan ketenagakerjaan. Yang sangat berat adalah merubah pola pikir yang sudah mendarah daging. Artinya tinggalane Londo wesan (sudah dari warisan Belanda). Jadi seolah-olah karyawan itu dibuat tidak tau, dibodohi. Bahkan mereka bisa dikatakan 85% tidak sadar akan hak-haknya diperjuangkan. Mereka beranggapan bahwa yang terjadi itu sudah berdasarkan pengalaman tahun lalu. Jadi konflik di PDP ini berdasarkan akumulasi dari apa yang terjadi dari tahun ke tahun yang lalu sejak PDP berdiri.”
Wawancara pada tanggal 1 Maret 2015 pukul 19.00

Dari pendapat Bapak Wahyu tersebut dapat diketahui bahwa sejak zaman penjajahan Belanda buruh tidak memahami mengenai apa yang menjadi hak dan kewajibannya. Konflik yang terjadi dimulai karena adanya kesadaran buruh yang secara bertahap dibentuk dan dihilangkan melalui serikat buruh untuk menghilangkan budaya yang telah dibawa sejak zaman Belanda. Menurut Bapak Wahyu hampir 85% karyawan tidak paham mengenai apa yang menjadi hak-haknya selama ini.

Sejak saat itu pula banyak perlawanan-perlawanan terhadap sistem perbudakan tersebut, tetapi karena perlawanan-perlawanan yang dilakukan masih bersifat *sporadis* maka selalu bisa dipatahkan oleh pihak manajemen perusahaan. Perlawanan-perlawanan itu tidak pernah muncul dipermukaan sebagai opini publik. Jangankan untuk konsumsi masyarakat jember secara keseluruhan, antar sesama buruh lintas kebun saja tidak pernah menyebar. Pihak manajemen perusahaan selalu menggunakan segala cara untuk mematahkan upaya perlawanan tersebut, yaitu dengan melakukan intimidasi, diskriminasi, propaganda, bahkan perusahaan juga menggunakan sistem politik *divide at impera* (politik Adu Domba). Perusahaan melakukan cara tersebut diatas dengan cara memberikan iming-iming bagi para pelopor yang mendalangi perlawanan sehingga tidak lagi melanjutkan usaha perlawanannya. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Dwi selaku ketua serikat pekerja yang menyatakan bahwa:

“Saya sudah berkali-kali ditawari iming-iming jabatan mbak..Tapi saya menolak. Saya pernah ditawari menjadi satuan pengawas, dibagian umum, banyak wes iming-iming jabatan

biar saya ini bisa diam..Saya dan temen-temen lainnya juga pernah dibuatkan surat keputusan untuk menjadi asisten sinder di kebun. Semakin kita menolak hal seperti itu, semakin keras tantangan yang kita dapatkan.”

Wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 18.00

Dari wawancara dengan Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa untuk menghentikan perlawanan yang dilakukan oleh para pekerja pihak PDP memberikan iming-iming jabatan kepada pekerja yang melakukan perlawanan. Dari pernyataan tersebut pula dapat diketahui bahwa di PDP masih terdapat pengangkatan jabatan yang tidak berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Seiring dengan waktu berjalan berkembang revolusi perlawanan-perlawanan dari buruh-buruhnya dalam bentuk dan *issue* yang berbeda-beda. Kondusifitas perusahaan secara umum semakin hari semakin tidak kondusif. Banyak terjadi perselisihan dimana-mana antara pihak perusahaan dan buruhnya. Tidak ada sedikitpun kata sepakat diantara keduanya. Satu dengan lainnya saling mempertahankan ‘faktor X’ masing-masing untuk kepentingan pribadi, golongan, atau untuk kepentingan bersama. Dengan demikian sangat sulit menciptakan sinergi antara pihak Direksi dengan buruh dalam rangka hubungan industrial yang harmonis, berkeadilan, dan berkesinambungan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko selaku direktur utama PDP yang menyatakan bahwa:

“ Pihak buruh dengan direksi ini tidak pernah sejalan. Karena tiap direksi memberikan penjelasan selalu ditentang oleh pihak serikat buruh. Hubungan industrial yang terbina disini sudah tidak lagi berkesinambungan. Kalo dari direksi sudah melaksanakan sesuai dengan prosedur tetapi mereka tetap beranggapan benar sendiri dan direksi selalu salah.”

Hasil wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari penjelasan Bapak Sujatmiko dapat diketahui bahwa antara pihak direksi dengan pihak buruh tidak pernah mencapai kata mufakat. Dengan adanya hal tersebut menyebabkan hubungan industrial di PDP tidak berkesinambungan. Dengan berjalannya waktu para buruh secara perlahan-lahan mulai memahami tentang hak dan kewajiban sebagai buruh dan Pengusaha sesuai aturan perundangan yang dituangkan didalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Para buruh juga ikut berorganisasi kedalam serikat

pekerja atau serikat buruh. Dari wadah serikat tersebut para buruh mulai memperjuangkan haknya sebagai pekerja atau buruh, yang mana selama ini selalu diabaikan oleh pihak perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Usman selaku buruh sadap karet yang menyatakan bahwa:

“Pihak PDP selama ini, bahkan sampai saat ini melakukan pembodohan terhadap karyawan. Mereka ditakut-takuti ini bentuk intimidasi dek. Kalo semisal saya ketemu sama samean. Kamu jangan ketemu sama itu nantik kamu tak pecat dan lain-lain dek pokoknya. Kita tahu kalo selama ini kita dibodohi sama perusahaan itu dengan kita ikut serikat buruh dek. Darisitu kita tahu aturan-aturan pemerintah tentang apa yang seharusnya yang menjadi hak kami bekerja disini.”

Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2015 pada pukul 12.30

Dari penjelasan Bapak Usman diatas dapat diketahui bahwa pihak buruh mulai memahami tentang hak dan kewajibannya berdasarkan peraturan perundang-undangan sejak mereka bergabung kedalam serikat pekerja. Dari wawancara dengan Bapak Usman beliau menyatakan bahwa terkadang pihak PDP melakukan intimidasi kepada para buruh dengan memberikan ancaman PHK, pengurangan hak dan lain-lain untuk mematahkan perlawanan yang dilakukan oleh buruh. Hal-hal seperti inilah yang dapat kita ketahui bahwa budaya kolonial masih sangat kuat diterapkan di PDP. Penerapan budaya kolonial juga disampaikan pada salah satu media masa yang menyatakan bahwa:

“Para buruh mendesak pembenahan dan perbaikan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) di jajaran direksi. Manajemen direksi PDP masih terkesan kaku dan meniru manajerial zaman feodal Hindia Belanda.”

Sumber: Jaringnews.com diakses pada tanggal 23 Maret 2015 pada pukul 19.50

Dari apa yang disampaikan oleh media massa tersebut maka dapat diketahui bahwa PDP masih menggunakan budaya kolonial warisan dari Belanda dalam menjalankan roda kegiatan di PDP. Berdasarkan pada hasil wawancara dengan pihak infoman serta observasi pada salah satu media massa dapat disimpulkan bahwa PDP masih menggunakan budaya kolonial warisan Belanda

yang mana dalam rangka mematahkan perlawanan dari para karyawan maka dilakuakn bentuk intimidasi, pengurangan hak, dan adanya iming-iming jabatan.

PDP merupakan aset daerah yang dapat dikatakan surplus. PDP selalu berhasil memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) lebih besar dibandingkan perusahaan daerah lain sedangkan di sisi lain kehidupan buruhnya jauh dari kesejahteraan. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya hak-hak buruh yang dilanggar bahkan tidak diberikan oleh perusahaan. Sejak saat itulah kesenjangan sosial antara pejabat dan buruhnya semakin lebar, bahkan kesejahteraan hanya untuk level pejabat tetapi sama sekali tidak untuk buruhnya.

Sebab awal terjadinya konflik di PDP Kahyangan Jember ditimbulkan dari kebijakan manajemen perusahaan yang melakukan Kerjasama Operasional (KSO) dengan CV. Nanggala Mitra Lestari Surabaya. Berawal dari adanya data mengenai mutasi tanaman secara *irrasional* yang terjadi pada Tahun 2012-2013. Pada tahun tersebut diketahui data mutasi tanaman jumlahnya meningkat tajam hingga nilai bukunya menjadi sekitar 2,5 Miliyar. Jika dibandingkan dengan data mutasi tanaman pada Tahun 2011-2012 maka peningkatan mutasi tanaman dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati tersebut tidak masuk akal. Hal ini menimbulkan kecurigaan dari pihak karyawan PDP. Perbandingan antara mutasi tanaman yang tercatat pada Tahun 2011-2012 sampai 2013 dapat dilihat kedalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.4 mutasi penambahan dan pengurangan aset tanaman 2011-2012

Aset tetap tanaman	Saldo 31-12-2011	Penambahan	Pengurangan	Saldo 31-12-2012
TM	11.707.518.622,87	459.208.105,95	467.978.569,69	11.698748.159,13
TBM	7.602.277.385,14	2.765.643.441,32	654.189.201,03	9.713.731.625,43
PB	431.272.388,40	612.850.118,52	336.178.561,24	707.943.945,68

Sumber: Data diolah dari laporan auditor independen dan laporan keuangan AKP 2011-2012

Dari Tabel 4.4 tersebut maka dapat diketahui bahwa terdapat pengurangan tanaman menghasilkan sebesar Rp 467.978.569,69. Artinya bahwa terdapat peralihan dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati yang meliputi:

- Tanaman karet	Rp 207.491.599,94
- Tanaman kopi	Rp 215.509.694,40
- Tanaman kakao	Rp 2.709.938,98
- Tanaman cengkeh	Rp 42.267.336,65
Jumlah	<u>Rp 467.978.569,69</u>

Selanjutnya pada mutasi tanaman yang terjadi pada Tahun 2012-2013 terdapat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Mutasi penambahan dan pengurangan aset tanaman 2012-2013

Aset tetap tanaman	Saldo 31-12-2012	Penambahan	Pengurangan	Saldo 31-12-2013
TM	11.698.748.159,13	741.476.956,57	2.511.024.672,04	9.929.200.443,66
TBM	9.713.731.625,43	2.856.700.566,94	2.261.744.217,79	10.308.687.974,58
PB	707.943.945,68	381.054.790,40	340.801.325,48	748.197.410,60

Sumber: Data diolah dari laporan auditor independen dan laporan keuangan AKP 2012-2013

NB:

TM = Tanaman menghasilkan

TBM = Tanaman belum menghasilkan

PB = Persemaian dan pembibitan

Dari tabel tersebut maka dapat diketahui bahwa terdapat pengurangan tanaman menghasilkan sebesar Rp 2.511.024.672,04 artinya bahwa terdapat peralihan dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati yang meliputi:

- Tanaman karet	Rp 1.621.486.197,39
- Tanaman kopi	Rp 816.853.075,01
- Tanaman kakao	Rp 37.766.766,83
- Tanaman cengkeh	Rp 34.918.632,81
Jumlah	<u>Rp2.511.024.672,04</u>

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan yang mencolok antara mutasi tanaman dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati. Pada tahun 2011-2012 mutasi tanaman dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati hanya sekitar Rp 467.978.569,69. Mutasi tersebut dapat dikatakan wajar dapat dilihat dari adanya faktor yang disebabkan oleh usia tanaman, pohon

tumbang dan lain-lain. Selanjutnya pada Tahun 2012-2013 mutasi tanaman dari tanaman menghasilkan menjadi tanaman mati mencapai Rp2.511.024.672,04. Kematian tanaman tersebut mencapai 35 % dari jumlah total nilai buku komoditi tanaman khususnya karet di PDP. Hal ini menjadi tanda tanya besar karena proses kematian tanaman tersebut terjadi dalam kurun waktu hanya 1 (satu) Tahun.

Lebih ironis lagi adanya mutasi tanaman tersebut tidak diimbangi dengan adanya program peremajaan yang memadai. Dari kematian tanaman yang begitu besar, dalam hal ini tetap muncul biaya eksploitasi perawatan dan pemeliharaan tanaman sebanyak 100 %. Artinya bahwa walaupun terdapat tanaman yang mati sehingga seharusnya biaya eksploitasi berkurang, ternyata biaya eksploitasinya masih tetap 100%. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Wahyu yang menyatakan bahwa:

“Kalo dilihat dari angkanya saja disini sudah menimbulkan tanda tanya besar. Bayangkan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun jumlah tanaman yang mati mencapai 2,5 Miliar. Ini gak logis. Kalo memang kematiannya sampek segini ini bisa diibaratkan kalo bagian teknik dan produksi gak kerja selama setahun. Atau adanya kesalahan dari penyadap kalo tanaman karet yang gak memenuhi standart. Tapi walaupun itu dilakukan gak mungkin sampek sebesar 2,5 Miliar nilainya. Kalo nilainya masih bekisar ratusan juta itu masih wajar. Itu bisa karena pohon roboh, atau memang usia tanaman yang sudah tua. Dan lagi biaya untuk perawatan tanaman ini masih tetap sama perhitungannya dengan sebelum ada kematian tanaman tersebut. Semisal dari 1000 pohon yang ada, 300 mati tetapi biaya perawatannya masih sebesar 1000 pohon.”

Wawancara pada tanggal 23 April 2015 pada pukul 18.00

Pada tahun 2012 pihak Pemerintah Kabupaten Jember merubah PERDA PDP Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 1969 menjadi PERDA No. 2 Tahun 2012 Tentang Perusahaan Daerah Perkebunan Jember, berdasarkan PERDA tersebut pihak manajemen PDP Kahyangan Jember mulai mengambil langkah-langkah yang secara kasat mata melakukan upaya-upaya perubahan yaitu dengan cara melakukan diversifikasi usaha, dari usaha perkebunan melebar kepada usaha agrowisata dan agroindustri yang bertujuan untuk membuat suatu perubahan di PDP Kahyangan menjadi lebih baik.

Di awal Tahun 2013 kecurigaan terhadap upaya pembangkran PDP Kahyangan Jember semakin menguat. Wacana Kerjasama Operasional (KSO) sudah mulai dihembuskan kepada pekerja atau buruh baik melalui komunikasi secara langsung maupun melalui pemberitaan dimedia-media dengan alasan PDP Kahyangan Jember akan menjadi lebih baik apabila bekerjasama dengan pihak ketiga. Sampai pada akhirnya buruh melalui wadah serikat pekerja menemukan penumpukan produksi karet olahan ditiap-tiap kebun yang ada komoditi karetnya yaitu Kebun Sumberwadung, Kalimrawan, Gunungpasang, Sumberpandan dan Sumbertenggulun. Produksi yang biasanya setelah proses pengolahan langsung dipasarkan yaitu 2 (dua) kali penjualan dalam seminggu melalui bagian pemasaran Kantor Direksi PDP Kahyangan Jember, pada waktu itu selama 1,5 bulan tidak ada proses penjualan produksi. Yang terjadi produksi sebanyak 159.111 kg ditimbun tersebar di kebun-kebun.

Sampai pada akhirnya Satuan Pengawas Intern (SPI) PDP Kahyangan Jember menemukan adanya penumpukan karet tersebut. Akhirnya SPI memberikan rekomendasi kepada pihak Direksi untuk segera menjual produksi karena apabila tidak segera dijual akan berakibat fatal khususnya mempengaruhi kualitas karet olahan tersebut, tetapi tetap tidak ada tindakan dan respon dari Direksi. Akibat dari penumpukan produksi itu muncul biaya proses pengolahan *double* yang semestinya tidak diperlukan. Prosesing yang dimaksud adalah pengemasan ulang karet olahan (Jenis Sheet, Cutting, dan Brown Crepe), karena selama penumpukan produksi, karet-karet olahan tersebut menjamur dan timbul bintik-bintik hitam kebiruan, yang dapat menurunkan harga jual.

Pihak karyawan melalui serikat pekerja melakukan upaya-upaya untuk mendapatkan konfirmasi dari pihak Direksi terkait hal tersebut. Direksi beralasan bahwasannya penumpukan produksi olahan karet itu dilakukan karena harga jual pada waktu itu rendah. Sedangkan berdasarkan Informasi harga patokan karet olahan nasional maupun internasional pada waktu itu harga cenderung naik yaitu berada pada kisaran Rp 26.000,00 perkg. Kemudian terjadi hal yang sangat mengejutkan bagi para pekerja dan buruh setelah terjadi penumpukan produksi

olahan karet selama 1,5 bulan sejak bulan Januari, tiba-tiba muncul *Delivery Order (DO)* ke kebun-kebun untuk mengangkut produksi karet sejumlah 159.111 kg. Pada tanggal 22 Maret 2013 para pekerja mengetahui ada pengangkutan produksi karet dari kebun-kebun oleh CV. Nanggala Mitra Lestari, yang diketahui adalah rekanan lama PDP Kahyangan Jember. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Wahyu selaku kepala afdeling kebun yang menyatakan bahwa :

“Awalnya kecurigaan buruh waktu itu karet diangkut sebanyak kurang lebih 159 ton tanpa ada sepengetahuan dari buruh. Buruh tidak tahu kalo yang mengangkut itu adalah CV. Mitra Nanggala Lestari. Tidak diketahui juga mengenai kejelasan prosedur dalam proses jual beli ini.”

Wawancara tanggal 25 Maret 2015 pada pukul 16.00

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa dalam rangka pengadaan *delivery order* sebanyak 159 ton oleh CV. Nanggala Mitra Lestari tidak dilaksanakan berdasarkan pada standart prosedur. Mengenai rincian *Delivery Order* kepada pihak Nanggala Mitra Lestari adalah sebagai berikut.

4.6 Tabel *delivery order* komoditi karet kepada CV. nanggala mitra lestari

No	Nama Kebun	Mutu Produksi	Jumlah
1.	Sumberwadung	RSS I	36.894 Kg
		RSS II	11.865 Kg
		RSS III	13.447 Kg
		Cutting	2.958 Kg
		BR Crepe III X	25.600 Kg
Jumlah			80.824 Kg
2.	Kalimrawan	RSS I	10.848 Kg
		RSS II	3.390 Kg
		Cutting	791 Kg
Jumlah			15.029 Kg
3.	Gunungpasang	RSS I	10.622 Kg
		RSS II	4.068 Kg
		RSS III	904 Kg
		Cutting	1.243 Kg
		BR. Crepe II X	880 Kg
		BR. Crepe III X	3.440 Kg
		BR. Crepe IV X	400 Kg
		Black Crepe	400 Kg
Jumlah			21.952 Kg

4.	Sumberpandan	RSS I	5.085 Kg
		RSS II	1.582 Kg
		RSS III	226 Kg
		Cutting	339 Kg
		BR. Crepe III X	10.000 Kg
Jumlah			17.232 Kg
5.	Sumbertenggulun	RSS I	18.532 Kg
		RSS II	3.955 Kg
		Cutting	1.582 Kg
Jumlah			24.069 Kg
Total Keseluruhan			159.111Kg

Data diolah dari Delivery Order PT. Nanggala Mitra Lestari No.01/03/13

Dari adanya hal tersebut proses pengangkutan menimbulkan tanda tanya besar bagi karyawan yaitu mengenai proses penyerahan produksi kepada CV. Nanggala Mitra Lestari yang tidak jelas prosedurnya. Jika didasarkan pada Standart Operasional Prosedur (SOP) penjualan hasil produksi berdasarkan pada Keputusan Direktur Utama Nomor 01/611/001/710/2012 pada pasal 6 mengenai sistem penjualan komoditi. Sebelum diterbitkan *Delivery order* (DO) harus terlebih dulu dilakukan *tender* yang diikuti oleh rekanan-rekanan PDP. Melakukan penawaran kepada rekanan sampai pada akhirnya didapatkan rekanan dengan penawaran tertinggi. Selanjutnya dilakukan kontrak jual beli dengan rekanan pemenang *tender*. Setelah dilakukan pembayaran oleh pihak rekanan pemenang tender, maka diterbitkanlah DO untuk mengangkut hasil produksi yang sudah dibelinya. Tahapan-tahapan prosedur tersebut diatas tidak dilakukan, melainkan langsung muncul *Delevery Order* (DO) dan kemudian diikuti dengan pengangkutan produksi olahan karet oleh CV. Nanggal Mitra Lestari.

Sedangkan berdasarkan dari *Memorandum of Understanding* (MOU) kerjasama antara PDP dengan CV. Nanggala Mitra Lestari dapat diketahui pada pasal 4 ayat 8 menyebutkan bahwa pihak kesatu dengan adanya kerjasama ini menyerahkan stok akhir produksi karet olahan tertanggal 22 Maret 2013 sebesar 159.106 kg kepada pihak kedua. Dari adanya hal tersebut maka dapat diketahui bahwa adanya *Delivery order* yang diangkut dari kebun di PDP bukan merupakan proses penjualan karet melainkan dikarenakan adanya kegiatan kerjasama operasional antara PDP dengan pihak CV. Nanggala Mitra Lestari. Sehingga

pengangkutan karet kepada CV. Nanggala Mitra Lestari tersebut merupakan bagian dari bentuk kerjasama operasional (KSO). Hal inilah yang menyebabkan keraguan pihak karyawan pada Kerjasama Operasional dengan pihak CV. Nanggala Mitra Lestari. Mengenai pengangkutan karet dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP yang menyatakan bahwa:

“ Waktu itu memang pengangkutan 159 ton karet bukan dilakukan karena adanya proses penjualan. Tetapi memang diatur dalam perjanjian kerjasama tersebut. Jadi bukan penjualan Dek.”
Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Dari pendapat Bapak Sujatmiko menyatakan bahwa pengangkutan karet bukan merupakan proses penjualan tetapi merupakan bagian dari proses kerjasama. Dengan adanya pengangkutan karet tersebut kecurigaan dari para pekerja semakin besar sampai pada akhirnya tepat pada tanggal 23 Maret 2013 Direksi mengumumkan kepada karyawan dan buruh terutama karyawan di Kantor Direksi bahwasannya PDP Kahyangan Jember sudah di KSO-kan dengan PT. Nanggala Mitra Lestari Surabaya, atas dasar persetujuan prinsip dari Bupati dan juga atas dasar sesuai Surat Pengajuan tanggal 11 Maret 2013 No. 06 / PP / 30H perihal Permohonan Kerjasama Pengelolaan Perusahaan Daerah Perkebunan. Alasan utama yang mendasari diadakannya KSO tersebut adalah sebagai upaya pemenuhan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember dengan pola sharing pendapatan bersih sebesar 55 %.

Setelah diumumkan Kerjasama Operasional dengan PT. Nanggala Mitra Lestari oleh direksi dalam hal ini oleh direktur utama, para buruh melalui serikat pekerja semakin gencar melakukan upaya untuk mengetahui kejelasan bagaimana bentuk kerjasama operasional tersebut. Hal ini dikarenakan KSO yang diumumkan sepihak oleh Direksi hanyalah kerangka mencakup lama KSO, hak pengelolaan oleh pihak PT. Nanggal Mitra Lestari meliputi penjualan atau pemasaran produksi karet, kopi dan cengkeh dan perhitungan keuntungan yang akan diperoleh PDP Kahyangan Jember atas Kerjasama Operasional tersebut. Direksi tidak menjelaskan bagaimana nasib pekerja dan buruh setelah PDP Kahyangan Jember di kerjasamakan. Tuntutan demi tuntutan dari para pekerja dan

buruh terus bergulir. Keraguan terhadap perusahaan juga dijelaskan oleh Bapak Sulung selaku karyawan direksi yang menyatakan bahwa:

“Dengan alasan yang mungkin kurang rasional dimunculkan dengan adanya KSO. Disitu KSO tujuan awalnya adalah hanya untuk menggenjot pendapatan asli daerah dengan laba bersih setiap tahun 18 M. Sharing profit 55 % ke PAD dan 45% ke PDP. Justru disini menimbulkan tanda tanya, ketika pihak luar aja berani memberikan kontribusi sebesar itu, berarti potensi PDP lebih besar. Tapi ini menimbulkan pertanyaan kenapa kok sekarang PDP gak mampu, kemana uangnya selama ini?”
Hasil wawancara pada tanggal 23 Februari 2015

Dari keterangan Bapak Sulung diatas maka dapat diketahui bahwa awal konflik yang terjadi selama ini bermula ketika KSO mulai dijalankan oleh perusahaan yang dalam hal ini menimbulkan suatu tanda tanya besar bagi karyawan mengenai tata kelolanya. Dengan adanya KSO maka persepsi yang timbul ketika itu adalah bahwa PDP merupakan perusahaan yang memiliki potensi yang lebih karena karyawan mempersepsikan jika KSO mampu memberikan penghasilan bagi PDP sebesar 18 Miliar berarti PDP memiliki potensi yang lebih dari itu. Darisini konflik timbul dalam rangka untuk menyelamatkan perusahaan dan menjadikan PDP menjadi perusahaan yang dijalankan secara professional.

Berdasarkan pada penjelasan mengenai garis besar KSO yang dijelaskan oleh Direksi, posisi kewenangan PT. NML sebagai pihak ketiga yang meng-KSO PDP Kahyangan Jember akan membiayai operasional produksi termasuk menyediakan peralatan sarana prasarana berupa mesin untuk mencapai jumlah kuantitas dan kualitas produksi yang optimal dan hasil perkebunan direncanakan akan diolah menjadi suatu produk jadi untuk dipasarkan ke masyarakat dalam negeri dan ekspor ke luar negeri, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan, akan tetapi PT. Nanggala Mitra Lestari juga tidak menjelaskan rencana kongkrit dan perhitungan estimasi yang jelas dalam rangka mencapai keuntungan yang ditawarkan melalui proposal kerjasama.

Seiring berjalannya waktu setelah dilakukannya sosialisasi terselubung oleh pihak Direksi beserta jajaran kepala bagian Direksi dan juga Administratur

bersama-sama pihak PT. Nanggala Mitra Lestari. Situasi dan kondisi antara pihak Direksi dan pekerja semakin memanas, kondisi ini dipicu karena tiap kali pekerja menanyakan kejelasan perihal KSO tidak pernah mendapat jawaban yang memuaskan dari Direksi. Ditambah lagi sejak diumumkannya KSO PDP Kahyangan Jember, PT. Nanggala Mitra Lestari menempatkan orang-orang kepercayaannya (berjumlah 12 orang) Di tiap unit kebun termasuk Kantor Direksi. Dengan demikian pekerja dan buruh pada waktu itu merasa di PDP Kahyangan Jember sudah terjadi Dualisme Kepemimpinan.

Pada kenyataannya Kerjasama Operasional yang terjadi tidak seperti yang telah digembar-gemborkan oleh Direksi, tetapi justru mengarah kepada pengambil alihan perusahaan (*Take Over*). Hal ini dibuktikan dengan terjadinya perubahan fungsi di tiap-tiap struktur jabatan yang ada, baik di Direksi maupun di kebun yang secara struktural karena sepenuhnya di kendalikan oleh orang-orang kepercayaan dari PT. Nanggala Mitra Lestari yaitu segala hal yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari pihak PT. Nanggala Mitra Lestari. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Eko Siswanto selaku administrator kebun yang menyatakan bahwa:

“Selama KSO itu menguntungkan maka setuju. Tapi kalo masih meragukan jelas tidak. Kenapa kok Meragukan? mungkin tahapan-tahapan meragukan. Katanya satu tahun dapat 18 M setahun. Jaminannya apa? Kita sebagai orang dalam, PDP berdiri sejak Tahun 1969 tau-tau 2013 mau di KSOkan yang perjanjian-perjanjiannya juga belum jelas. Disitu sudah terbaca rekrut karyawan, pemberhentian karyawan, penentuan upah itu merupakan tanggungjawab mitra. Jadi kita kan sudah dikelola pihak kedua.”

wawancara pada tanggal 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Dari penjelasan Bapak Eko diatas dapat diketahui bahwa kondisi tersebut menyempitkan ruang gerak para pemangku-pemangku jabatan struktural di PDP Kahyangan Jember mulai dari Direksi dan jajarannya sampai pejabat-pejabat kebun. Pihak Direksi yang seharusnya sebagai pemegang kewenangan dan pengambil keputusan tidak lagi berfungsi sebagaimana biasanya. Dari segala kewenangan, kebijakan, dan keputusan baik teknis maupun *non* teknis yang

berkaitan dengan perusahaan dikendalikan sepenuhnya oleh orang-orang kepercayaan PT.Nanggala Mitra Lestari. Dari situlah awal mula timbul ketidakpuasan semua unsur terutama karyawan dan buruh PDP Kahyangan Jember dengan diadakannya KSO. Lebih lanjut bapak Eko menjelaskan bahwa:

“Konsep KSO memang sudah dibicarakan terlebih dahulu, namun tahapan sosialisasi kepada seluruh karyawan masih belum maksimal dan isi dari perjanjian masing-masing pihak belum dikonfirmasi. Sedangkan pelaksanaan atau *action* dari pihak investor terlanjur *over*.”

Wawancara tanggal 2 April 2015 pada pukul 07.30

Dari keterangan Bapak Eko tersebut dapat diketahui bahwa dalam hal ini pihak investor melakukan kegiatan yang cenderung *over*. Atas dasar itulah yang menyebabkan terjadinya penolakan secara besar-besaran oleh karyawan.

Setelah *hard copy* data-data penjualan diketahui ternyata pada berkas tersebut tidak terdapat proses tender dan tidak ada kontrak jual beli, yang ada hanya lembar Delivery Order (DO) dan serah terima barang dari kebun-kebun kepada PT. Nanggala Mitra Lestari. Kejadian tersebut menyebabkan adanya aksi saling lapor antara pihak buruh dengan direktur utama PDP yang diberitakan oleh salah satu media massa online yang menyatakan bahwa:

“Perwakilan buruh Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Bersatu melaporkan dugaan korupsi di perusahaannya ke Mapolres Jember. Laporan ini merupakan tuntutan kerjasama operasional (KSO) yang telah dilakukan pihak direksi PDP Kahyangan dengan investor, CV Nanggala Mitra Lestari. Sebelumnya, Dirut PDP Kahyangan HM Sudjatmiko melaporkan Dwi Agus ke Mapolres Jember karena dinilai melakukan perbuatan tidak menyenangkan kala meminta berkas ke kantor direksi.

Sumber: Suryaonline.com diakses tanggal 27 Maret 2015 pukul 16.00

Dari pemberitaan di media massa tersebut maka dapat diketahui bahwa antara Direksi dengan karyawan tidak terdapat kesepahaman dan tidak sejalan dalam menjalankan aktifitas di PDP. Hal ini ditandai dengan terjadi saling lapor antara direksi dengan buruh. Dengan adanya hal tersebut terjadi krisis

kepercayaan terhadap pihak Direksi yang terkesan menutup-nutupi ketidakbenaran terkait KSO dan produksi karet olahan yang tiba-tiba saja diangkut oleh PT. Nanggala Mitra Lestari. Kemudian atas dasar kesepakatan buruh melalui serikat pekerja menyatakan untuk bersama-sama melaksanakan aksi demonstrasi tepatnya tanggal 4 April 2013. Pada demonstrasi tersebut buruh meminta kejelasan sedetail-detailnya mengenai informasi tentang KSO PDP dengan PT. Nanggala Mitra Lestari. Selain itu para buruh juga menuntut kejelasan produksi karet olahan sebanyak 159.111 Kg yang telah diangkut oleh rekanan yang diketahui adalah PT. Nanggala Mitra Lestari, karena sejak diterbitkannya *Delivery Order* dan barang sudah diangkut, tidak ada pendapatan yang masuk ke kas keuangan PDP Kahyangan Jember.

Demonstrasi digelar secara *long march* mulai dari Kantor Direksi, Disnakertrans Jember, Kantor Pemerintahan Jember, Gedung DPRD Jember. Demonstrasi juga disertai pelaporan secara resmi kepada Polres Jember dan Kejaksaan Negeri Jember tentang indikasi penggelapan produksi karet olahan sebanyak 159.111 Kg yaitu senilai kurang lebih Rp. 4.136.886.000,00 (asumsi harga karet olahan terendah Rp. 26.000,00). Pada waktu aksi demonstrasi di Gedung DPRD, buruh mendapatkan *statment* dari salah satu anggota komisi D DPRD Jember yang menyatakan bahwasannya pihak DPRD Jember tidak dilibatkan dalam rencana diadakannya KSO PDP dengan PT. Nanggala Mitra Lestari, yang semestinya pihak legislatif harus tahu rencana KSO PDP yang diajukan oleh Direksi atau dicanangkan oleh eksekutif (Pemerintahan Daerah) yang kemudian selanjutnya disetujui bersama.

Hal ini diberitakan di media massa mengenai ketidaktahuan pihak DPRD tentang adanya kerjasama operasional yang dilaksanakan oleh PDP Kahyangan dengan PT. Nanggala Mitra Lestari. Salah satu media massa online memberitakan mengenai hal tersebut menyatakan bahwa:

“.....DPRD Jember, perwakilan buruh di terima oleh Ketua Komisi D. Ayub Junaidi, Dihadapan perwakilan mengatakan bahwa DPRD tidak tahu dan baru mengetahui kalau PDP

Kahyangan di Kerja Sama Oprasional (KSO) dengan pihak CV Nanggala Mitra Lestari dari Media Masa.”

Sumber: Majalah Gempur.com Diakses pada tanggal 27 Maret 2015 pada pukul 19.00

Akhirnya dalam mengatasi permasalahan ini dilakukan perundingan melalui LKS Bipatrit antara buruh dengan pihak Direksi yang menghasilkan kesepakatan bahwa Direksi sanggup memenuhi keinginan pihak buruh untuk segera memberikan Memorandum Of Understanding (MOU) KSO PDP, dan kemudian mensosialisasikannya secara resmi kepada seluruh karyawan. Setelah dilakukan demonstrasi awal dan setelah diadakannya perundingan bipatirt, dari pihak Direksi tidak kunjung merealisasikan janjinya bahkan sampai hari ketiga paska aksi demonstrasi. Para buruh kembali melakukan aksi demonstrasi pada tanggal 9 April 2013 yang lebih besar dari sebelumnya. Munculah tekanan-tekanan dari berbagai pihak kepada Direksi, terutama dari pihak DPRD Jember sebagai lembaga legestatif yang tidak dilibatkan dalam pengadaan KSO PDP. Pihak DPRD juga menekan pihak Direksi untuk segera menjelaskan sedetail-detailnya mengenai isi daripada MOU KSO PDP.

Dari adanya tekanan-tekanan yang dilakukan oleh pihak pekerja pada direksi, pada akhirnya Direksi mensosialisasikan KSO PDP tersebut secara formal kepada seluruh elemen pekerja atau buruh. Pada sosialisasi yang dilakukan oleh pihak direksi dijelaskan bahwa KSO tersebut dilaksanakan selama 10 tahun dan berdasarkan pada MOUnya pada pasal 7 tersebut dijelaskan bahwa jangka waktu kerjasama sebagaimana diatur dalam perjanjian ini ditetapkan selama 20 (dua puluh) tahun sejak ditandatangani oleh para pihak.

Hal ini ditegaskan oleh Bapak Dwi Selaku ketua serikat buruh yang menyatakan bahwa:

“Kenapa alasan kita menolak KSO? karena KSO itu kayaknya sepihak. sepihak dalam artian tidak dibicarakan dengan katakana lah struktur yang ada di PDP baik itu perwakilan buruh di PDP ndak pernah dilibatkan dan masuknyapun secara tiba-tiba. Begitu kita minta MOUnya bagaimana, ternyata MOUnya itu sangat merugikan di pihak perusahaan. Otomatis nanti jangka panjangnya

akan merugikan buruhnya karena jangka waktunya 20 tahun. dan apa yang disampaikan oleh direksi secara lisan sebelum kita tahu MOUnya tidak sama. Apa yang disampaikan direksi secara lisan bahwasanya ini hanya 10 tahun, ini hanya pengelolaan produksi saja, ini baik karena kita butuh modal dan mereka akan menyeter PAD lain-lain. Baik kalau disampaikan secara lisan. Kami tidak langsung percaya. Bukan tidak percaya, bukti *otentiknya* mana? setelah bukti kami dapat ternyata itu sangat bertentangan dengan apa yang disampaikan oleh Direksi. Itulah alasan kita menolak.”

Wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 18.00

Setelah diketahui isi dari MOU tersebut maka pihak karyawan merasa sangat dirugikan sehingga menyebabkan timbulnya gejolak yang lebih besar. Akhirnya pada tanggal 17 April 2015 dilakukan demonstrasi secara besar-besaran untuk menolak KSO disertai mogok kerja yang dilakukan secara total oleh karyawan secara 5 hari sejak tanggal 18 April 2013. Lebih lanjut setelah adanya demonstrasi besar-besaran yang dilakukan oleh para karyawan maka pada tanggal 18 April 2013 pihak sekretaris Daerah selaku Badan Pengawas PDP memberikan mandat kepada direktur utama PDP berdasarkan nomor: 500/283/35.09.1.21/2013 untuk melakukan pembatalan kerjasama operasional (KSO) antara PDP Kahyangan dengan PT. Nanggala Mitra Lestari yang mengenai isinya dapat dilihat pada lampiran C1. Pembatalan KSO secara resmi dilakukan melalui akta notaris sesuai akta nomor 1334 pada tanggal 30 April 2013.

Setelah dilakukan pembatalan KSO maka kondisi PDP kembali menjadi kondusif dan operasional perusahaan kembali secara normal. Tetapi masih terdapat kekawatiran mengenai kejelasan pembiayaan operasional PDP dan masih tidak jelasnya mengenai pengembalian produksi karet yang sampai saat ini masih belum tertagih. Dengan adanya hal tersebut maka dari sinilah awal ketika buruh meminta perusahaan untuk memberikan hak buruh yang selama ini tidak pernah mereka minta kepada perusahaan. Konflik mengenai ketenagakerjaan yang terjadi sampai saat ini masih belum menemui titik terang. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Sulung selaku karyawan direksi yang menyatakan bahwa:

“Buruh selama ini yang tidak memperlakukan hak normatif yang berdasarkan pada perundang-undangan. Akhirnya menjadikan

hal ini sebagai tuntutan. waktu itu buruh minta boleh di KSO tapi hak buruh dipenuhi, tetapi dalam hal ini direksi tidak mengiyakan. jadi ada semacam penolakan. jadi untuk apa ini dikelola oleh pihak lain? sehingga timbul gejolak.”

Hasil wawancara 23 Februari 2015 pada pukul 15.00

Dari penjelasan Bapak Sulung tersebut maka dapat diketahui bahwa dengan adanya KSO tersebut maka munculah tuntutan mengenai pemenuhan hak-hak normatif buruh. Sehingga konflik muncul dengan tema pemenuhan hak normatif buruh. Terjadinya konflik tersebut ditandai dengan banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh para pekerja dengan pihak manajemen PDP yang salah satuuntutannya adalah pemenuhan hak-hak buruh. Mengenai hal ini terdapat perselisihan antara pekerja dengan manajemen dalam mencapai tujuan yang disebabkan oleh perbedaan persepsi mengenai penafsiran kebijakan manajemen.

Seperti yang peneliti peroleh dari hasil wawancara antara pihak Direksi dengan buruh. Didalamnya terdapat perbedaan pendapat mengenai apa yang menjadi kebijakan direksi tentang kebijakan mengenai upah yang diberikan oleh direksi. Dari pihak Direksi yang diwakili oleh Bapak Eko siswanto selaku Administratur menyatakan bahwa :

“Kenapa banyak demo? tujuan buruh itu karena mereka ingin upahnya naik yang tinggi, haknya dipenuhi, tapi bagaimana dengan kewajibannya? tidak dipenuhi. Dalam satu menit saja adalah uang bagi PDP. Sedangkan mereka 2 jam di kebun itu nganggur di kebun. Bagaimana mereka mencapai titik angka berdasarkan UMK?”

Hasil wawancara tanggal 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Selain itu Bapak Sujatmiko juga menjelaskan mengenai demonstrasi oleh buruh yang menyatakan bahwa:

“Mereka menuntut diberikan haknya, tapi apa kewajiban mereka sudah dipenuhi?Perusahaan sudah melakukan pengertian kepada buruh dengan memberikan pilihan untuk melakukan perampangan pegawai atau menerima kondisi yang ada. Mereka memilih menerima kondisi yang ada. Tetapi gitu masih tetep melakukan demo. Padahal itu sudah jadi kesepakatan.”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Pernyataan dari Bapak Eko dan Bapak Sujatmiko tersebut tersebut berbeda dengan apa yang disampaikan oleh buruh yang dalam hal ini diwakilkan oleh Bapak Faris yang menyatakan bahwa:

“Kalo saya sama temen-temen ini.. jam 1 pagi berangkat dek. tapi selama ini kita kerja tidak sampek UMK. Mulai jam 2 sampek jam 10. Kira-kira selesai lateks jam 11...kita ini kerjanya paling berat. Kerja kita ini bukan kita leha-leha (santai-santai) di kebun dek. Tapi hasil kerja kita kan juga dipengaruhi sama kualitas tanaman yang kita sadap dek.. kalo kita kerja ya sudah maksimal dek.”

Hasil wawancara tanggal 19 Februari 2015 pada pukul 12.00

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Bapak Usman selaku buruh sadap yang menyatakan bahwa:

“ Bagaimana kita mau menyadap sesuai *vademicum*? Bagaimana kita mendapat upah sesuai UMK kalo kondisi tanaman yang dimiliki oleh PDP saja banyak yang sudah tidak produktif? Selain itu kebun kita juga harus ditambah oleh buruh lain yang berasal dari Kebun Ketajik. Ini juga membuat pendapatan kita semakin kecil Dek.”

Wawancara pada tanggal 16 Mei 2015 pada pukul 14.00

Dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan dari beberapa informan diatas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa terdapat perbedaan pendapat mengenai pemberian upah yang diberikan oleh perusahaan dan adanya tuntutan-tuntutan yang dilakukan oleh buruh PDP. Menurut pernyataan dari buruh, selama ini yang mereka bekerja sudah maksimal bahkan mereka berpendapat bahwa pekerjaan mereka paling berat dibandingkan dengan orang-orang yang ada di kantor. Sedangkan dari pihak perusahaan mempertanyakan tentang bagaimana kinerja dari buruh apakah sudah maksimal sehingga mereka belum bisa mendapatkan upah menyesuaikan dengan UMK. Darisini dapat diketahui bahwa terdapat konflik di dalam PDP yang dapat diketahui dengan adanya perbedaan pendapat dan pandangan mengenai bagaimana kinerja antara buruh yang dapat diketahui dari pernyataan antara pihak manajemen selaku pembuat kebijakan mengenai upah dengan buruh selaku faktor produksi.

Selain itu perbedaan pendapat juga terjadi mengenai pemberian hak normatif dan pemberian gaji secara UMK oleh PDP. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Eko Siswanto selaku administratur yang menyatakan bahwa:

“Dari pihak perusahaan sudah melaksanakan hak normatif pada buruh sebagai contoh BPJS ketenagakerjaan dan BPJS kesehatan sesuai kemampuan perusahaan dengan kata lain dilakukan bertahap. Karyawan atau buruh yang masih belum diikutsertakan tetap memperoleh bantuan pengobatan, bantuan rawat inap, yang nilainya sesuai ketentuan dalam perjanjian kerja bersama (PKB). Tapi pihak pekerja masih menuntut.”

Wawancara tanggal 2 April 2015 pada pukul 10.00

Dengan adanya hal tersebut maka konflik di PDP semakin membesar dan berkepanjangan. Hal ini dikarenakan permasalahan mengenai ketenagakerjaan di PDP masih belum menemukan titik terang. Ditambah lagi dengan adanya pernyataan dari pihak direksi bahwa PDP mengalami kebangkrutan karena biaya operasional yang sangat tinggi karena adanya tuntutan karyawan untuk memenuhi hak normatif. Pernyataan tersebut menimbulkan amarah bagi para buruh yang pada realitanya selama ini PDP tidak pernah memberikan hak normatif dan tidak pernah diberikan upah secara UMK.

Dari pihak PDP Kahyangan melayangkan surat pernyataan mengenai latar belakang dilakukannya penungguhan UMK oleh PDP kepada DPRD Kabupaten Jember yang didalamnya dinyatakan bahwa:

“Jumlah tenaga kerja yang ada di PDP Kahyangan Jember saat ini sebanyak 2.742 orang terdiri dari pekerja tetap dan mayoritas pekerja harian lepas/borongan, sudah tidak sebanding dengan beban kerja yang dipikul atau diterima oleh setiap karyawan. Perlu diketahui bahwa besarnya pengeluaran dalam satu tahun anggaran hampir 80% - 85% adalah untuk membayar upah karyawan, baik karyawan yang berhubungan langsung dengan perolehan produksi dan karyawan bagian administrasi.”

Latar belakang pengajuan UMK Tahun 2015

Dari penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa sebagian besar pengeluaran PDP sebanyak 80%-85% digunakan untuk membayar upah karyawan PDP. Hal inilah yang menyebabkan buruh merasa dikambinghitamkan oleh perusahaan, karena buruh merasa selama ini tidak menerima upah yang layak. Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Wahyu selaku Kepala bagian afdeling PDP menyatakan bahwa:

“Selama ini kan yang dihembuskan oleh perusahaan adalah PDP bangkrut untuk membiayai operasional upah buruh yang diberikan oleh PDP secara UMK, padahal disini realita yang ada

adalah selama ini hanya sebagian kecil saja yang mendapatkan upah secara UMK. Sedangkan di kebun masih banyak buruh yang belum mendapatkan upah secara UMK, janganakan upah fasilitas kesehatan saja tidak diberikan.”

Wawancara tanggal 25 Maret 2015 pada pukul 16.00

Dari pernyataan Bapak Wahyu diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan pada realita yang ada bahwa PDP tidak memberikan upah kepada buruhnya berdasarkan pada UMK. Hal ini yang menjadikan buruh tersinggung atas pernyataan Direksi karena PDP bangkrut bukan untuk memenuhi hak normatif buruh . Bapak Wahyu juga menjelaskan bahwa hanya sebagian kecil buruh yang mendapatkan upahnya secara UMK. Sebagian besar buruh tidak mendapatkan upah secara UMK bahkan fasilitas kesehatanpun tidak diberikan oleh perusahaan. Sedangkan dari pernyataan Bapak Eko selaku admsinistratur kebun menyatakan bahwa:

“Pada tahun 2011 misalnya.. harga komoditi karet pada saat itu bisa Rp36.000 perkilo, upah buruh saat itu Rp26.000. Tahun 2014 upah buruh meningkat menjadi Rp42.300 sedangkan harga jual karet Rp17.500.. Tidak hanya dari sisi itu, jumlah karyawan saja berapa, belum kegiatan-kegiatan lain, program BPJS dari pemerintah. BPJS perusahaan menanggung 40%. ini juga faktor yang secara tidak langsung memberatkan keuangan perusahaan.”

Wawancara pada tanggal 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Dari pernyataan Bapak Eko tersebut dapat diketahui bahwa permasalahan di PDP dikarenakan adanya penurunan harga komoditi karet yaitu dimana harga pada tahun 2014 adalah Rp17.500 perkilo. Sedangkan menurut Bapak Eko jika dilihat dari upah yang diberikan kepada karyawan adalah sebesar Rp42.300 untuk perhitungan harian. Selain itu dengan adanya BPJS kesehatan dari pemerintah, menurut beliau hal ini juga secara tidak langsung memberatkan kemampuan perusahaan yang dikeluarkan untuk membiayai biaya operasional tenaga kerja. Hal ini menyebabkan pihak buruh tidak terima dengan pernyataan pihak direksi. Bapak Dwi selaku ketua serikat pekerja yang menyatakan bahwa:

“Kami terakhir aksi itu pada tanggal 18 Desember 2014 dimana kami meminta adana realisasi kesepakatan yang dibuat pada tanggal

6 Agustus 2014 lalu yang isinya antara lain adalah pemberian upah buruh secara UMK, pemenuhan hak normatif, dan mengenai kejelasan penagihan karet sebanyak 159 ton yang dilakukan dengan pihak NML. Selama ini tuntutan kami tidak pernah direalisasikan. Hanya janji-janji saja. Malahan upah buruh semakin dipress.”
Wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 18.00

Dari pendapat Bapak Dwi tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik di PDP terus berlangsung secara terus-menerus meskipun sudah dilakukan upaya perundingan karena tidak ada realisasi janji oleh pihak direksi. Menurut Bapak Dwi tuntutan tersebut tidak pernah direalisasikan bahkan buruh semakin ditekan upahnya.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa yang memicu konflik di PDP tidak kunjung selesai dikarenakan tidak ada realisasi janji dari pihak Direksi. Dari pihak PDP dalam menangani permasalahan ketenagakerjaan tersebut dikaitkan dengan kemampuan perusahaan, dengan melakukan penangguhan UMK. Dari adanya kondisi yang terjadi di PDP berdasarkan pada hasil penelitian melalui wawancara dengan beberapa informan dan observasi dari media massa menunjukkan terdapat konflik di dalamnya. Dalam hal ini PDP sedang mengalami konflik dapat diketahui dari karakteristik sebagai berikut.

- a. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antara Direksi dengan buruh
- b. Terdapat perselisihan dalam menjalankan kebijakan pengelolaan perusahaan.
Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok
- c. Adanya upaya saling menghalangi antara pihak direksi dengan buruh dalam menjalankan kebijakan

Berdasarkan karakteristik kondisi di PDP tersebut maka dapat diketahui bahwa di dalam tubuh PDP terjadi konflik yang dalam hal ini terjadi perbedaan pendapat dan adanya pertentangan yang terjadi antara pihak buruh dengan pihak direksi yang ditandai adanya aksi demonstrasi. Sebagai perusahaan daerah, maka perlu diadakan suatu lembaga yang dikhususkan sebagai wadah untuk mengadakan musyawarah dan menampung permasalahan-permasalahan yang terjadi di tingkat kebun untuk disampaikan pada pihak direksi sehingga dilakukan

suatu penyelesaian masalah. Hal ini dikemukakan oleh Bu Kemi selaku kepala kantor menyatakan bahwa :

“ Untuk menangani permasalahan-permasalahan buruh itu ada LKS Biptarit. Disitu dilakukan upaya musyawarah antara pihak perusahaan dan buruh. Tapi karena namanya buruh ya..mereka beranggapan pokoknya...Gak mau tau apa yang didapat darisitu. Dari LKS itu padahal sudah diberikan jawaban pengertian. Akhirnya yaitu demo buruhnya.”

Hasil wawancara pada tanggal 13 Februari 2015 pada pukul 08.30

Dari pendapat Bu Kemi diatas dapat diketahui bahwa dalam upaya penyelesaian permasalahan dan musyawarah pada tingkat kebun terdapat Lembaga Kerjasama Bipatrit yang lebih lanjut disebut LKS bipatrit. Berdasarkan keterangan dari Bu Kemi tersebut, pihak buruh merasa tidak pernah mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan pada hasil musyawarah Lebih lanjut tidak adanya kata mufakat dalam penyelesaian permasalahan di tingkat LKS Bipatrit ini juga ditegaskan oleh Bapak Usman selaku buruh sadap karet yang mengemukakan bahwa:

“Kita sebenarnya LKS Bipatrit tidak ada gunanya dek karena kita sudah berserikat. Tapi kami menghormati perusahaan. Kami menyampaikan keluh kesah kami.. dicatet tapi ya hanya gitu gak ada keputusan. Ya cuman dicatet gitu aja. Tuntutan kami ya cuman ditampung saja tanpa ada tindak lanjut darisini. Tidak ada tanggapan dari pihak direksi.”

Hasil wawancara pada tanggal 18 Februari 2015 pada pukul 12.30

Dari pernyataan Bapak Usman diketahui bahwa bahwa LKS Bipatrit disini tidak dapat memberikan suatu solusi atau jawaban atas apa yang menjadi tuntutan buruh selama ini. Menurut Bapak Usman bahwa demosntrasi dilakukan karena LKS bipatrit hanya memberikan jawaban pengertian yang menurut buruh tidak memberikan suatu penyelesaian masalah. Dalam hal ini yang diinginkan oleh pihak buruh yang diwakilkan oleh Bapak Usman bahwa apa yang menjadi permasalahan di kalangan buruh harusnya tidak hanya ditampung tanpa ada tindak lanjut dari LKS Bipatrit tersebut. Lebih lanjut Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan LKS Bipatrit ini kewenangan ada pada ADM(Administratur). Kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan

laporan kepada direksi. Sebelum dilakukan tindakan oleh Direksi maka harus dibuat berdasarkan laporan SPI Satuan pengawas intern).”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Dari pendapat Bapak Saujtmiko tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan permasalahan di PDP yang memiliki kewenangan adalah Administratur yang lebih lanjut dilakukan pelaporan oleh satuan pengawas intern di PDP dan dilakukan tindak lanjut oleh direksi. LKS Bipatrit merupakan lembaga kerjasama bipatrit yang didirikan dalam suatu wadah yang digunakan untuk mengkomunikasikan apa yang menjadi permasalahan yang terjadi. Menurut Bapak Eko Siswanto sebagai kepala administratur yang menyatakan bahwa:

“Disini sudah berjalan LKS bipatrit itu sudah dilakukan sejak dulu. LKS Bipatrit ini menampung aspirasi dari buruh atau serikat...ini fungsinya LKS. Didalamnya ini antara buruh dengan pengusaha(Direksi PDP).Di PDP sendiri ada LKS bipatrit dan ada juga LKS tripatrit.”

Hasil wawancara 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Dari apa yang disampaikan oleh Bapak Eko tersebut maka Lembaga kerjasama (LKS) bipatrit merupakan lembaga kerjasama yang dibentuk untuk menampung aspirasi baik dari buruh atau serikat buruh yang nantinya dapat menampung semua permasalahan. Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 13 Pasal 1 Tahun 2003 Lembaga Kerjasama (LKS) adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja/buruh yang sudah tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan atau unsur pekerja/buruh.

Sedangkan tugas pokok dari Lembaga Kerjasama Bipatrit adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan Pertemuan Secara Periodik dan atau apabila diperlukan pertemuan bisa secara periodik atau sewaktu-waktu.
- b. Mengkomunikasikan kebijakan pengusaha dan aspirasi pekerja atau buruh berkaitan dengan kesejahteraan pekerja atau buruh dan kelangsungan usaha
- c. Deteksi dini dan menampung permasalahan hubungan industrial di Perusahaan

- d. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada pengusaha dalam penetapan kebijakan perusahaan
- e. Menyampaikan saran dan pendapat kepada pekerja atau buruh dan atau serikat pekerja atau buruh
- f. Kebijakan perusahaan dan hasil rekomendasi LKS Bipartit diinformasikan kepada serikat pekerja atau buruh dan Pekerja atau buruh.

Seperti yang telah peneliti sampaikan diatas bahwa konflik di PDP ini terdiri dari banyak hal yang didalamnya banyak menimbulkan gejolak sehingga menimbulkan demonstrasi. Sampai saat ini konflik di PDP menjadi permasalahan berkepanjangan dalam tubuh PDP. Dari pihak PDP sendiri dalam menangani konflik yang terjadi adalah dengan melalui LKS bipartit yang mana LKS Bipartit tersebut merupakan lembaga dalam rangka melakukan perundingan antara pihak karyawan dengan pihak direksi sehingga dapat dicapai suatu kata sepakat diantara keduanya.

Salah satu fungsi lembaga LKS Bipartit dalam hal ini juga memfasilitasi adanya permasalahan diadakannya penangguhan UMK oleh PDP Kahyangan Kabupaten Jember. Dalam hal ini LKS Bipartit dijalankan guna mensosialisasikan adanya penangguhan UMK tahun 2015. Dari hasil perundingan bipartit tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa hampir secara keseluruhan menolak adanya penangguhan UMK pada tahun 2015 dengan alasan adanya kenaikan bahan bakar minyak yang berpengaruh pada kebutuhan pokok. Pada hasil dari LKS Bipartit ini juga dilampirkan tanda tangan mengenai pernyataan sikap menolak atau menerima adanya penangguhan UMK tersebut. Hasil Perundingan Bipartit dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran C3. Dari hasil diadakannya LKS Bipartit tersebut disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan atau buruh menolak untuk dilakukan penagguhan UMK Tahun 2015.

Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 pasal ayat (2) juga ditentukan bahwa pengusaha dapat membayarkan upah di bawah upah minimum dengan cara mengajukan penangguhan. Tata cara untuk melakukan penangguhan tersebut diatur secara khusus melalui Keputusan Menteri, yaitu Keputusan Menteri Ketenagakerjaan dan Transmigrasi KEP.231/MEN/2003.

Dijelaskan dalam pasal 3 ayat (1) bahwa permohonan penangguhan upah diajukan kepada Gubernur melalui Dinas Ketenagakerjaan di tingkat Provinsi paling lambat 10 hari sebelum tanggal berlakunya upah minimum. Syarat utama untuk mengajukan penangguhan upah sesuai pasal 3 ayat (2) adalah adanya kesepakatan tertulis antara pengusaha dengan buruh atau serikat buruh yang tercatat melalui perundingan tingkat bipartit. Dari perundingan LKS Bipartit menyatakan bahwa hampir 80% karyawan atau buruh tidak setuju dengan adanya penangguhan UMK tahun 2015 tersebut, tetapi penangguhan UMK tetap dapat dilaksanakan dan mendapatkan persetujuan dari Gubernur Jawa Timur. Hal ini masih menimbulkan tanda tanya bagi karyawan PDP.

Selain terdapat lembaga bipartit di PDP, dalam menyelesaikan permasalahan di PDP juga terdapat lembaga tripartit yang dalam hal ini difasilitasi oleh Dinas Ketenagakerjaan, Pemerintah Kabupaten Jember melalui pihak DPRD. Dalam menjalankan proses negosiasi antara pihak Direksi dan buruh dinas ketenagakerjaan bertugas untuk memberikan saran kepada pihak Direksi dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang ada. Seperti misalnya dalam hal terjadinya mutasi karyawan di PDP yang menimbulkan ketidaksepakatan antara pihak Direksi dengan karyawan. Dalam hal ini pihak dinas ketenagakerjaan sebagai pihak penengah dan berfungsi untuk memberikan rekomendasi kepada pihak Direksi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini rekomendasi tersebut diberikan atas hasil dari perundingan dalam LKS Tripartit yang dilakukan antara Direksi, Buruh atau karyawan, dan Dinas Ketenagakerjaan.

Karena kompleksnya permasalahan di PDP Kahyangan dan masih belum terselesaikannya permasalahan yang menyangkut masalah konflik berkaitan dengan ketenagakerjaan, lebih lanjut dalam hal penanganan permasalahan di PDP melibatkan pemerintah Kabupaten Jember dalam hal ini adalah pihak DPRD. Dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang ada di PDP ini, terutama mengenai konflik yang tidak kunjung menuju titik terang maka pihak DPRD membentuk Panitia Khusus (PANSUS) berdasarkan pada Keputusan DPRD Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2015. Dalam PANSUS tersebut menetapkan bahwa tugas dari diadakannya PANSUS adalah sebagai berikut.

- a. Mendapatkan data dan permasalahan terkait kondisi PDP Kahyangan Kabupaten Jember
- b. Menjadi mediator antara pihak direksi dengan pihak buruh PDP Kahyangan Kabupaten Jember
- c. Memberikan rekomendasi kepada DPRD
- d. Melaporkan hasil kerja dalam Rapat Paripurna DPRD Kabupaten Jember.

PANSUS tersebut menghasilkan rekomendasi untuk PDP salah satunya untuk menangani konflik yang terjadi di PDP yaitu dengan memperbaiki komunikasi yang terjalin antara pihak direksi dengan buruh sehingga keduanya dapat menciptakan suatu hubungan yang sinergis. Selain itu permasalahan PDP berkaitan dengan isu bangkrutnya PDP memberikan rekomendasi untuk mengubah status perusahaan daerah (PD) menjadi perseroan terbatas (PT).

Dengan adanya konflik yang terjadi di PDP ini menimbulkan dampak terhadap kinerja dari karyawan yang terlibat konflik tersebut. Hal ini dikarenakan dengan adanya konflik maka menimbulkan kinerja dari para pihak yang berkonflik menjadi menurun. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Eko Siswanto selaku administrator yang menyatakan bahwa:

“Konflik di PDP yang dikarenakan kurang transparannya manajemen seperti missal dalam pengambilan kebijakan yang kurang transparan, pengeluaran biaya perusahaan yang tidak berkaitan langsung dengan produksi sehingga dapat dimungkinkan perusahaan banyak melakukan pemborosan. Selain itu manajemen pada saat itu kurang bisa menerima telaah dari staf masing-masing bagian dan sering melakukan kegiatan yang tidak sesuai dengan prosedur atau SOP yang ada, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kinerja staff.”

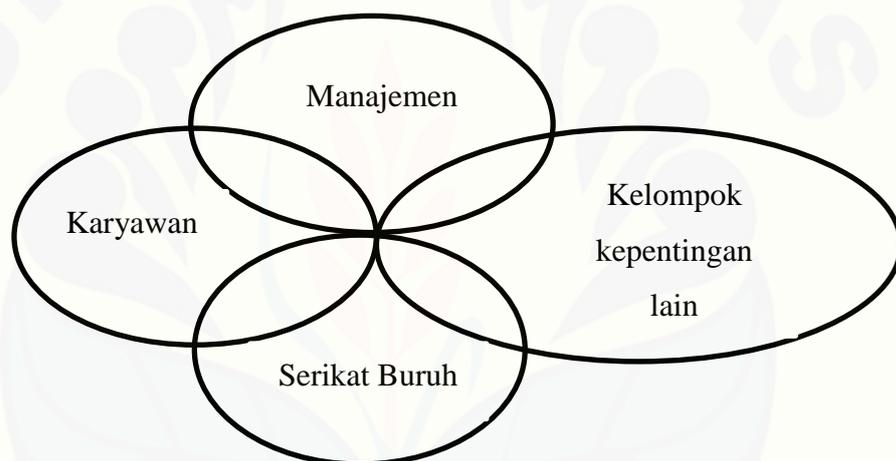
Wawancara pada tanggal 2 April 2015 pada pukul 13.00

Dari pernyataan Bapak Eko tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya ketidaktransparanan yang dilakukan oleh manajemen direksi pada waktu itu menyebabkan konflik sehingga mengakibatkan kinerja dari karyawan menurun.

4.4 Pihak Yang Berkonflik

Konflik yang terjadi di PDP ini merupakan konflik yang terjadi antara pihak direksi dengan pihak buruh. Dalam hal ini buruh difasilitasi oleh salah satu serikat pekerja yang ada di PDP yaitu Forum Komunikasi Pekerja Antar Kebun (FK-PAK). Sehingga darisini dapat diketahui bahwa konflik yang terjadi di PDP bersifat vertikal dan jika dilihat dari perilaku keorganisasian, konflik yang terjadi di PDP merupakan konflik yang terjadi antara atasan yang dalam hal ini adalah pihak direksi dengan pihak bawahan yaitu buruh.

Jika digambarkan kedalam sebuah diagram maka kecenderungan konflik di PDP dapat terjadi karena adanya persaingan dan kerjasama antara para kelompok kepentingan keorganisasian seperti yang digambarkan pada diagram berikut ini.



Gambar 4.2 Kelompok Kepentingan Keorganisasian
Sumber: Jones dalam Winardi (2003:252)

Dari gambar diatas dapat digambarkan bahwa pihak yang berkonflik adalah pihak manajemen dan buruh yang difasilitasi oleh serikat pekerja. Darisini antara pihak manajemen, karyawan dan serikat pekerja memiliki kepentingan masing-masing yang saling tumpang tindih sehingga munculah konflik. Kepentingan yang dimiliki oleh karyawan dalam hal ini adalah buruh adalah dalam rangka mendapatkan hak normatifnya, serikat pekerja dalam rangka upaya untuk menyelamatkan perusahaan, dan dari pihak manajemen menjalankan kebijakan yang dibuat oleh pihak direksi atas dasar persetujuan Bupati selaku komisaris PDP Kahyangan.

4.5 Sumber Terjadinya Konflik di PDP Kahyangan

Konflik terjadi dikarenakan ada kondisi yang menciptakan konflik tersebut. Berdasarkan pada hasil wawancara yang didapatkan dari informan dan berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, yang menjadi sumber konflik di PDP dipicu oleh beberapa faktor dan dapat dikategorikan sebagai berikut .

4.5.1 Jalinan komunikasi yang buruk dan kurangnya koordinasi

Pada dasarnya untuk mencapai suatu organisasi diperlukan suatu koordinasi yang dilakukan oleh anggota-anggota dari organisasi tersebut. Koordinasi tersebut dapat dilakukan melalui proses pengkomunikasian antar anggota sehingga dapat menciptakan kesepahaman dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Yang menjadi salah satu sumber terjadinya konflik di PDP adalah dikarenakan permasalahan jalinan komunikasi yang buruk sehingga terjadi kurangnya koordinasi diantara buruh dengan pihak direksi. Komunikasi sendiri menurut Moekijat (1988:148) merupakan pertukaran fikiran-fikiran, ide-ide, keterangan-keterangan, dan pendapat-pendapat. Komunikasi adalah media yang cukup efektif untuk mengendalikan anggota dan lingkungan. Komunikasi yang tidak baik seringkali menimbulkan kurangnya koordinasi sehingga menimbulkan kesalahpahaman bagi anggota organisasi ini memicu timbulnya konflik dalam suatu organisasi.

Salah satu permasalahan yang menjadi sumber konflik di PDP adalah permasalahan komunikasi yang terjalin buruk dan kurangnya koordinasi antara pihak buruh dengan direksi. Permasalahan kurangnya koordinasi tersebut dikarenakan masalah komunikasi yang buntu antara pihak direksi dengan pihak buruh sehingga menyebabkan terjadinya konflik di PDP. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak dwi selaku ketua perserikatan buruh yang menyatakan bahwa :

“.....Komunikasi antara buruh dan atasan ini sangat tertutup sekali. Itulah yang menyebabkan konflik. Ya.. Itu tadi komunikasinya buntu. Kebetulan pihak direksi kalo diajak untuk berkomunikasi sangat sulit. Jadi komunikasi yang terhambat.”

Hasil wawancara pada tanggal 5 februari 2015 pukul 18.00

Dari pernyataan dari Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa terdapat suatu dugaan bahwa salah satu sumber konflik di PDP ini adalah kurangnya proses koordinasi dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh pihak direksi terhadap pihak buruh sehingga tidak terdapat titik temu diantara keduanya. Menurut Bapak Dwi selama ini pihak direksi ketika diajak untuk berkomunikasi sangat sulit. Dengan adanya komunikasi tertutup tersebut menyebabkan pertukaran informasi yang kurang sempurna sehingga dalam hal ini menimbulkan adanya distorsi informasi yang diterima. Lebih lanjut Bapak Dwi menjelaskan tentang buruknya komunikasi di PDP bahwa:

“Buruh tidak pernah dilibatkan apapun wes terkait dengan pengambilan keputusan. Banyak hal sepihak yang seharusnya melalui serikat pekerja ini banyak yang harus dilibatkan...Toh walaupun terjadi, komunikasinya itu komunikasi terpaksa. Kan kalo sudah kita grebek baru bisa komunikasi. Komunikasinya kalo sudah digrebek kan terpaksa. Jadi apa yang dikatakan disitu A besok bisa berubah. Ini yang menyebabkan konflik terus menerus.”

Hasil wawancara pada tanggal 5 Februari 2015 pada pukul 18.00

Dari adanya pernyataan Bapak Dwi diatas bahwa pihak direksi tidak pernah melibatkan buruh dalam hal apapun ketika mengimplementasikan suatu kebijakan yang seharusnya menurut Bapak Dwi serikat buruh ini harus dilibatkan karena serikat buruh sebagai mitra perusahaan. Dari pendapat Bapak Dwi tersebut dapat diketahui bahwa ketika sudah dilakukan kesepakatan dalam setiap perundingan dari pihak Direksi akan berbeda pada pernyataan berikutnya.

Permasalahan buruknya komunikasi di PDP juga dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko yang menyatakan bahwa:

Permasalahan komunikasi yang dimaksud disini adalah karena pihak buruh dan direksi memang sudah bertemu. Dari direksi kan tidak selamanya bisa menemui karena memang kami juga punya kewajiban lain. Dari direksi dalam hal ini sudah menunjuk pihak DISNAKER. Pihak buruh dan direksi ini memang sulit mencapai kata sepakat. Kita sudah gak sejalan lagi dek. Ini yang menyebabkan sulit untuk berkomunikasi secara terbuka.

Hasil wawancara tanggal 27 Juni 2015 pukul 16.00

Dalam suatu organisasi komunikasi diperlukan dalam rangka menjalankan kerjasama antara anggota organisasi-organisasi. Hal ini dipertegas oleh Moekijat (1988:146) yang menyatakan bahwa organisasi kerja modern menentukan ketelitian dan kesetiaan dalam komunikasinya. Tanpa komunikasi yang cukup, anggota-anggota organisasi kerja tidak akan dapat mengembangkan identifikasi yang cukup dengan kelompok untuk bekerjasama pada tingkat-tingkat yang tinggi. Lebih lanjut Moekijat (1988:148) menyatakan bahwa organisasi kerja memerlukan proses komunikasi yang terus-menerus dan bermacam-macam komunikasi perseorangan.

Pada dasarnya di dalam suatu organisasi komunikasi harus dilakukan secara efektif guna dimungkinkan pertukaran informasi sehingga tidak menimbulkan distorsi komunikasi. tujuan umum dari komunikasi adalah untuk memberikan pertukaran ide dengan cara membagi ide kepada orang lain. dengan demikian maka komunikasi berusaha untuk menyampaikan, memajukan mendengarkan, memahami apa yang disampaikan baik berupa pendapat, saran, permintaan, perintah, untuk mewujudkan tindakan yang diinginkan.

Di PDP sendiri dengan struktur organisasi yang berbentuk lini dan staf, proses komunikasi yang digunakan adalah proses komunikasi kebawah. Davis dan Newstrom (1985:176) komunikasi kebawah dalam suatu organisasi berarti bahwa ia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah. Hal ini biasanya dipandang mengalir dari pimpinan kepada para pegawai. Komunikasi ke bawah cenderung menonjol dalam organisasi mekanistik. hal ini dapat diketahui dari pernyataan Bu Kemi yang menyatakan bahwa:

“Kalo masalah komunikasi disini mbak, dari direksi untuk menyampaikan ke bawahan itu melalui ADM. Misal ada ada perintah atau apa ya melalui ADM ini mbak Pak Eko Siswanto. Jadi ADM ini kepanjangan tangan dari direksi. Kalo terjadi apa-apa pasti melapor ke ADM dulu, baru nantik dari ADM ke direksi.”

Hail wawancara pada tanggal 13 Februari 2015 pada pukul 07.30

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa wewenang dialirkan dari atas ke bawah melalui Administrator. Jadi administrator disini berfungsi sebagai komunikator untuk menjembatani komunikasi yang terjalin antara pihak direksi

kantor-kantor yang ada di kebun. Hal ini juga didukung dengan struktur organisasi PDP yang bersifat hierarkis dan terdapat tingkatan-tingkatan lebih tinggi dan mengepalai setiap bagian dibawahnya berdasarkan pada Peraturan Bupati Jember Nomor 15 Tahun 2013. Dalam struktur PDP tersebut maka dapat kita ketahui bahwa terdapat spesialisasi kerja yang terbagi dalam beberapa bidang. Jadi jika dilihat dari bentuk struktur PDP maka PDP termasuk kedalam suatu organisasi yang berebentuk lini dan staf dan bersifat mekanistik.

Gibson (1985:126) menyatakan bahwa struktur organisasi sendiri mempengaruhi hubungan status dan jarak (tingkatan) antara orang-orang, yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi kemampuan orang untuk berkomunikasi. Selain itu dengan struktur organisasi yang digunakan oleh PDP berbentuk lin dan staff maka komunikasinya sulit.

Komunikasi merupakan hal yang sifatnya mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi merupakan elemen yang sangat penting bagi organisasi yang menjadi bagian dalam semua tindakan yang dilakukan anggota organisasi terutama pimpinan dalam menjalankan fungsi manajerial, perencanaan, peengorganisasian, kepemimpinan hingga pengawasan. dalam hal ini keseluruhan proses tersebut melibatkan proses komunikasi.

Permasalahan komunikasi yang terjadi di PDP juga lebih diperkuat dengan adanya hasil audit yang dilakukan oleh BPK RI dalam rangka menganalisis permasalahan yang ada di PDP. Berdasarkan pada hasil pemeriksaan BPK RI atas sistem pengendalian intern PDP sebagai BUMD (2014:19) dinyatakan bahwa :

“..... dalam beberapa hal terdapat kekurangan koordinasi antara direksi dengan staf pegawai dalam pengambilan keputusan perusahaan, sehingga beberapa kali muncul adanya demonstrasi oleh buruh dan karyawan yang menanyakan kebijakan direksi perusahaan.”

Sumber: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI tahun 2014

Dengan adanya pernyataan dalam LHP BPK tersebut maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa komunikasi yang terjalin dalam rangka mengkoordinasikan antara staf dengan bawahan tidak terkoordinasikan dengan baik sehingga menimbulkan gejolak dan timbul aksi demo yang dilakukan oleh

buruh yang masih mempertanyakan mengenai kejelasan kebijakan yang dilaksanakan oleh pihak direksi.

Davis dan Newstorm (1985:181) menyatakan bahwa pimpinan perlu “mendengarkan” pegawai dengan cara yang sama seperti orang mendengarkan radio. Hal ini mengehendaki adanya inisiatif dan tindakan positif ketimbang hanya menunggu isyarat untuk memulai. Upaya mendengarkan ini mengharuskan adanya keadaptasian pimpinan terhadap berbagai saluran informasi pegawai.

Adanya permasalahan buruknya komunikasi juga dapat dilihat dari tidak adanya media penyampaian aspirasi. Dari LHP BPK RI (2014:24) menyatakan bahwa masih belum tersedia saluran/media mekanisme penyampaian aspirasi guna penyempurnaan kegiatan yang dilakukan. Dari adanya hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa di PDP masih belum terdapat saluran informasi yang menyampaikan aspirasi dari bawah. Sehingga sulit dalam melakukan komunikasi dari tingkat bawah untuk sampai pada tingkat atasan.

Permasalahan buruknya komunikasi dan kurangnya koordinasi ini juga ditemukan oleh hasil dari pemeriksaan PANSUS oleh DPRD di PDP mengenai kelemahan hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menyatakan bahwa Hasil investigasi di lapangan menunjukkan bahwa terdapat permasalahan serius dalam pola hubungan antara direksi, karyawan dan buruh. Komunikasi vertikal ke atas maupun ke bawah lemah, komunikasi horizontal tidak harmonis, pimpinan perusahaan belum mampu mengatasi persoalan ini karena kelemahan dalam aspek *leadership*.

Dari beberapa keterangan yang didapatkan dari informan maupun dari LHP BPK RI, dapat disimpulkan bahwa salah satu yang menjadi sumber konflik di PDP adalah permasalahan komunikasi yang terbina kurang sinergis antara pihak atasan dengan pihak bawahan sehingga tidak terapat kurang koordinasi antara keduanya. Masalah dalam proses komunikasi berperan dalam menghalangi kolaborasi dan merangsang kesalahpahaman.

Dari penjelasan diatas maka masalah komunikasi yang ada di PDP Kahyangan dapat disimpulkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.7 Permasalahan buruknya komunikasi dan kurangnya koordinasi koordinasi yang ada di PDP Kahyangan

No	Problem	Dampak
1.	Tidak menemukan mufakat dalam setiap perundingan	Sulit menemukan jalan keluar dalam penyelesaian permasalahan
2.	Kurangnya koordinasi dari direksi ke staf	Menyebabkan terjadinya demonstrasi yang mempertanyakan tentang kejelasan kebijakan direksi
3.	Komunikasi yang buntu	Menyebabkan tidak terciptanya kesepakatan dalam penyelesaian permasalahan antara buruh dengan direksi

4.5.2 Kepercayaan yang rendah terhadap atasan

Sumber konflik kedua yang terjadi di PDP adalah permasalahan rendahnya kepercayaan dari bawahan terhadap direksi. Ini berkaitan dengan permasalahan tidak transparannya pihak direksi sehingga menyebabkan kepercayaan karyawan terhadap direksi rendah. Mardiasmo dalam K ristanten (2006:45) menyebutkan transparansi adalah keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktifitas pengelolaan sumber daya public kepada pihak yang membutuhkan yaitu masyarakat. Dalam suatu organisasi kepercayaan merupakan suatu hal yang bersifat fundamental. Kepercayaan akan menciptakan hubungan yang bersinergis antara bawahan dengan atasan. Dengan adanya rasa percaya tersebut maka tiap komponen yang ada di suatu organisasi akan mudah untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu untuk menciptakan rasa saling percaya diperlukan suatu keterbukaan informasi yang memungkinkan suatu kepastian dalam penyampaian informasi kepada orang lain. Seorang pemimpin harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya agar kebijakan dan langkah yang diambil untuk kepentingan perusahaan dapat didukung oleh bawahan.

Adanya permasalahan ketidakpercayaan pihak bawah terhadap pihak direksi di PDP dapat diketahui berdasarkan pada hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti tentang kurang transparansinya pihak manajemen dapat dilihat dari pernyataan Bapak Dwi selaku ketua serikat buruh sebagai berikut:

“Sebenarnya buruh ini cuman pengen meminta transparansi. Terkait dengan adanya tuntutan hak, ini hanya penekanan aja kepada pihak manajemen kita menekan kalo tidak mampu memenuhi ini kenapa, kalo bangkrut buktinya mana? Bukan hanya ngomong doang bangkrut...bangkrut...bangkrut. Bukan itu yang kita minta. Tapi Bukti yang menyatakan bangkrut itu apa?”
Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2015 pada pukul 18.00

Dari pernyataan Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa dalam hal ini terjadi ketidakpercayaan buruh terhadap direksi. Dalam hal penyampaian informasi mengenai kondisi PDP ternyata mendapatkan suatu pertanyaan besar mengenai bukti bahwa kondisi finansial PDP ini dalam kondisi bangkrut. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pernyataan dari Bapak Dwi yang menginginkan tentang kebenaran kondisi finansial yang dialami PDP. Dalam hal ini pihak buruh menginginkan adanya keterbukaan informasi yang dilakukan oleh pihak direksi. Sehingga dengan adanya keterbukaan informasi tersebut akan memberikan pengertian bagi para buruh mengenai kondisi PDP yang sebenar-benarnya. Dari pernyataan tersebut yang diinginkan oleh pihak buruh tidak hanya dengan informasi secara lisan, tetapi informasi mengenai data yang menunjukkan bahwa PDP sedang mengalami kebangkrutan. Lebih Lanjut Bapak Dwi menyatakan bahwa :

“Kita meminta transparansi ini agar perusahaan ini bener-bener berkembang.. Jaya lah seperti dulu lagi. Tanpa transparansi ini ya ndak mungkin berkembang dengan baik yang nantinya berdampak pada kesejahteraan karyawan. Peraturan perusahaan kita tidak pernah tau, Setiap kita minta SOP tidak pernah dikasih. Baik melalui surat, kita datangi hanya janji-jaji saja. Tidak ada sosialisasi mengenai hal tersebut.”
Hasil wawancara tanggal 8 Maret 2015 pada pukul 14.00

Dari pernyataan Bapak Dwi diatas menegaskan bahwa persoalan transparansi di dalam tubuh PDP ini juga terkait dengan permasalahan aturan di PDP. Menurut pernyataan Bapak Dwi transparansi di PDP diperlukan agar PDP dapat berkembang. Yang diinginkan oleh Bapak Dwi adalah adanya peraturan yang jelas. Sehingga dapat diketahui tentang mana yang benar dan mana yang salah sehingga para karyawan dapat bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya permasalahan transparansi yang dikemukakan oleh pendapat Bapak Dwi diatas juga didukung dari pernyataan dari Bapak Eko selaku administratur yang menyatakan bahwa:

“Awal mula penyebabnya adalah karena pada saat itu buruh, kepercayaan kepada pihak manajemen dalam hal ini direksi itu sudah hilang. bukan berkurang lagi tapi sudah hilang. Tahun 2011.. itu awal. kepercayaan itu kenapa kok bisa hilang? ada kegiatan dari manajemen yang tidak transparan dan cenderung mungkin akan merugikan perusahaan. Sementara pihak manajemen yang ada saat tu sulit untuk menerima masukan dari bawahan. itu saya kira pemicu awalnya”

Wawancara pada tanggal 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Berdasarkan pada pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pemicu awal konflik di PDP adalah hilangnya kepercayaan bawahan terhadap direksi karena adanya permasalahan tidak transparansinya direksi terhadap pihak bawahan. Dengan pernyataan Bapak Eko tersebut maka dapat disinyalir bahwa kegiatan perusahaan yang tidak transparan tersebut dikhawatirkan akan merugikan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut maka pihak buruh berupaya untuk mencegah hal tersebut sehingga melakukan suatu perlawanan kepada Direksi melalui aksi demonstrasi.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terjadinya konflik selama ini dipicu oleh adanya aktifitas perusahaan yang tidak transparan terhadap bawahan. Dalam hal pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen, dilakukan secara sepihak tanpa ada konfirmasi atau data yang menunjukkan tentang apa yang menjadi keputusan pihak manajemen. Tidak

transparansinya manajemen PDP juga diperkuat oleh pernyataan dari bapak Usman yang menyatakan bahwa:

“ Ini sebenarnya ceritanya panjang dek. selama ini PDP yang tidak bisa bayar normatif katanya kan bangkrut. kalo dilihat dari hasil audit BPK selama ini dek keuntungan PDP itu lebih dari 6 M dek. sampai dari akhir juni 2014 itu 3 M. kan lucu. saya tau dek dari hasil audit BPK yang kita dapat melalui serikat pekerja. bukan perusahaan dek yang memberikan tapi kami dapat dari dewan.”

Wawancara tanggal 18 februari 2015 pada pukul 12.30

Dari pernyataan Bapak Usman tersebut maka dapat diketahui bahwa selama ini pihak manajemen PDP kurang terbuka terkait dengan kondisi finansial yang dialami oleh PDP. Hal tersebut dapat dibuktikan bahwa untuk hasil laporan BPK pihak buruh mengetahui hal tersebut melalui serikat pekerja yang didapatkan dari pihak Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), bukan dari pihak direksi PDP. Dari pihak manajemen sendiri memberikan konfirmasi mengenai kondisi finansial PDP tersebut hanya melalui sosialisasi secara lisan yang disampaikan melalui administratur tanpa ada bukti nyata yang menunjukkan kebenaran dari pernyataan tersebut.

Dari pernyataan beberapa informan diatas dapat diketahui bahwa konflik terjadi karena permasalahan kepercayaan karyawan yang rendah terhadap direksi. Dari beberapa informan dapat diketahui rendahnya kepercayaan karyawan disebabkan karena kurang terbukanya direksi pada bawahan. Hal ini dapat dilihat dari hasil audit BPK RI yang diberikan oleh pihak DPRD bukan dari direksi.

Ketidakpercayaan buruh terhadap Direksi juga disampaikan oleh Bapak Sujatmiko yang menyatakan bahwa:

“Saya serba repot. Ketika perusahaan melakukan terobosan, salah satunya dulu KSO itu direaksi negatif terus. Mana bisa saya bekerja. Dengan kegiatan (demo buruh) seperti ini, tak ada kepercayaan kepada perusahaan. Padahal sudah dilakukan sosialisasi oleh perusahaan tapi tetap saja tidak percaya. Demo yang dilakukan buruh itu selain menyebabkan ketidakefektifan pengelolaan PDP,

juga menyebabkan kepercayaan publik pada PDP juga semakin menurun.”

Hasil wawancara pada tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Dari pendapat Bapak Sujatmiko tersebut dapat diketahui bahwa kepercayaan bawahan pada pihak direksi sangat rendah. Hal ini yang merupakan salah satu sumber terjadinya konflik di PDP. Dengan tidak adanya kepercayaan terhadap perusahaan maka dalam setiap keputusan yang diambil oleh direksi akan banyak terjadi ketidaksepakatan. Selain itu dengan rendahnya kepercayaan pihak karyawan kepada pimpinan, maka dalam rangka pengambilan kebijakan berkaitan dengan perbaikan PDP akan menimbulkan kecurigaan dari pihak karyawan.

Salah satu ketidaktransparanan pihak direksi pada bawahan adalah mengenai pelaksanaan kerjasama operasional (KSO) yang dilaksanakan oleh pihak direksi. Dalam hal ini pelaksanaan KSO tidak melibatkan pihak DPRD yang notabene adalah mitra dari PDP. tidak transparannya pelaksanaan KSO di PDP juga dikemukakan oleh Bapak Muhammad Asir ketua komisi C yang menyatakan bahwa:

“ KSO tidak jelas, tidak transparan, dan tidak dilelang oleh Bupati, hanya dilakukan internal direksi saja. Saya yang membidangi pajak dan pendapatan dengan tegas menolak dan membatalkan KSO PDP kahyangan bahkan saya sebagai ketua komisi C dikhianati dan di dholimi oleh mereka.”

Sumber: Pendapat Bapak Muhammad Asir dalam majalahgempur.com diakses tanggal 20 Juni 2015 pukul 08.00

Pendapat dari Bapak Asir tersebut juga dikemukakan oleh Bapak Ayub Junaedi selaku anggota Bamus DPRD Jember yang menyatakan bahwa:

“ Ada dua kejanggalan KSO tersebut. Pertama keputusan KSO itu tiak ada pemberitahuan kepada DPRD Jember dan tidak pernah diumumkan kepada public. Mestinya diumumkan terbuka semacam lelang terbuka dan *fair*. Bisa jadi ada investor lain yang mampu mengelola PDP dengan kompensasi lebih besar.”

Sumber: Pendapat Bapak Ayub Junaedi dalam tempo.com diakses pada tanggal 20 Juni 2015 pukul 08.00

Dari adanya hal tersebut maka dapat diketahui bahwa pihak PDP kurang transparan dalam pelaksanaan KSO. Kurang terbukanya direksi pada bawahan

juga dijelaskan oleh Bapak Dwi selaku ketua seikat buruh FK-PAK yang menyatakan bahwa:

Apa yang disampaikan oleh direksi secara lisan bahwasanya ini hanya 10 tahun, ini hanya pengelolaan produksi saja, ini baik karena kita butuh modal dan mereka akan menyetor PAD dan lain-lain. baik kalau disampaikan secara lisan. belum lagi pihak mitra ini adalah pihak yang tidak bonafit sama sekali. mereka aja waktu itu kita tahu cv pendiriannya aja asetnya cuman 1 miliar. kok bisa untuk mengolah PDP yang asetnya hampir 100 miliar? dan kok bisa mereka berjanji akan memberikan PAD sebesar 18 Miliar di bayar di muka, padahal asset yang mereka miliki hanya 1 miliar? kan gak mungkin?

Hasil wawancara 12 Februari 2015 pukul 16.00

Jika dilihat berdsarkan MOU KSONya pada pasal 7 menyatakan bahwa jangka waktu kerjasama sebagaimana yang diatur dalam perjanjian ini ditetapkan selama 20 (dua puluh) tahun sejak ditandatangani oleh para pihak. Selain itu tidak bonafitnya PT. Nanggala Mitra Lestari ditandai dengan penolakan oleh Bank Commonwealth atas persetujuan pencairan cek pertama PT. NML senilai 2.000.000.000,00 tanggal 6 April 2013 karena tidak cukup tersedianya dana di rekening PT. NML.

Berdasarkan pada pembentukannya yaitu Peraturan Daerah No 2 Tahun 2012 pasal 5 menyatakan bahwa Pengelolaan perusahaan dilaksanakan dengan prinsip manajemen modern disertai pengendalian pimpinan yang professional, jujur, dan berdedikasi sesuai karakter tata kelola perusahaan yang baik dan benar (*Good Corporate Governance*). Dengan adanya pengelolaan perusahaan tersebut maka salah satu yang menjadi prinsip GCG adalah adanya transparansi yang harus dilakukan oleh pihak manajemen. Transparansi Secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi. Dalam mewujudkan prinsip ini, manajemen Perusahaan Daerah dituntut untuk menyediakan informasi yang faktual, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholder* baik Pemerintah (Pusat dan Daerah), Dewan Pengawas, DPR (Pusat dan Daerah), Lembaga terkait, segenap karyawan dan para *stakeholder* lainnya.

Jika dilihat berdasarkan Undang-undang No 14 Tahun 2008 pada Bab IV pasal 9 ayat 1 menyatakan bahwa setiap badan publik wajib mengumumkan informasi publik secara berkala. Lebih lanjut pada pasal 14 dijelaskan bahwa Informasi Publik yang wajib disediakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan/atau badan usaha lainnya yang dimiliki oleh negara dalam Undang-Undang ini adalah:

- a. nama dan tempat kedudukan, maksud dan tujuan serta jenis kegiatan usaha, jangka waktu pendirian, dan permodalan, sebagaimana tercantum dalam anggaran dasar;
- b. nama lengkap pemegang saham, anggota direksi, dan anggota dewan komisaris perseroan;
- c. laporan tahunan, laporan keuangan, neraca laporan laba rugi, dan laporan tanggung jawab sosial perusahaan yang telah diaudit;
- d. hasil penilaian oleh auditor eksternal, lembaga pemeringkat kredit dan lembaga pemeringkat lainnya;
- e. sistem dan alokasi dana remunerasi anggota komisaris/dewan pengawas dan direksi;
- f. mekanisme penetapan direksi dan komisaris/dewan pengawas;
- g. kasus hukum yang berdasarkan Undang-Undang terbuka sebagai Informasi Publik;
- h. pedoman pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran;
- i. pengumuman penerbitan efek yang bersifat utang;
- j. penggantian akuntan yang mengaudit perusahaan;
- k. perubahan tahun fiskal perusahaan;
- l. kegiatan penugasan pemerintah dan/atau kewajiban pelayanan umum atau subsidi;
- m. mekanisme pengadaan barang dan jasa; dan/atau
- n. informasi lain yang ditentukan oleh Undang-Undang yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah.

Dari adanya Undang-Undang No 14 Tahun 2008 tersebut, maka dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pihak PDP masih kurang transparan dalam menjalankan aktifitas usahanya, terutama transparan terhadap karyawan PDP sendiri. Tidak terbukanya mengenai informasi publik di PDP juga dialami sendiri oleh peneliti. Dimana peneliti tidak diperkenankan untuk mendapatkan data mengenai profil dan keputusan direksi mengenai upah di PDP. Dengan adanya hal tersebut maka peneliti menarik sebuah kesimpulan bahwa dalam hal keterbukaan informasi, PDP masih sangat kurang sehingga dalam hal ini menimbulkan konflik.

Dari beberapa sumber diatas maka permasalahan transparansi dapat dilihat dari tabel dibawah ini

Tabel 4.8 Permasalahan rendahnya kepercayaan karyawan pada direksi

No	Problem	Dampak
1.	Pelaksanaan KSO yang tidak disosialisasikan pada karyawan dan pihak legeslatif	Penolakan KSO oleh karyawan dan pihak DPRD
2.	Kurang terbukanya pihak PDP mengenai data hasil pemeriksaan BPK RI	Enurunnya kepercayaan karyawan terhadap direksi
3	Rendahnya kepercayaan karyawan pada direksi	Menyebabkan tidak kondusifnya kondisi di PDP

4.5.3 Ketidaktepahaman antara buruh dengan Direksi mengenai klausul

Sumber konflik ketiga yang terjadi di PDP adalah adanya ketidaksepakatan antara buruh dengan direksi mengenai klausul yang ditetapkan oleh direksi. Dalam hal ini berdasarkan pada hasil wawancara yang disampaikan oleh informan kepada peneliti ketidaksepakatan mengenai klausul ini ini berkaitan dengan tidak adanya peraturan yang secara jelas disampaikan pada pihak bawahan. Adanya ketidaksepakatan mengenai klausul di dalam tubuh PDP

dibuktikan dengan pernyataan dari Bapak Dwi Agus selaku serikat buruh yang menyatakan bahwa:

“Kami minta cuman transparan, tegakkan aturan. penuhi hak-hak buruh. itu aja yang kita tuntutan. aturannya gak jelas mbak. PKB aja mbak kita gak punya sampai saat ini. padahal habisnya juni kemarin. awake dewe iki ikatane apa sama perusahaan?(kita ini ikatan dengan perusahaan itu apa? hubungan kerjanya ditandai dengan apa? kan ditandai dengan perjanjian kerja. Ini gakda. Timbulnya hubungan kerja itu karena ada perjanjian kerja. jadi mereka dengan seenaknya sendiri membuat peraturan.
Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 16.00

Dari pernyataan Bapak Dwi dapat diketahui bahwa selama ini peraturan di PDP tidak jelas dikarenakan perjanjian kerja bersama yang seharusnya sudah diperbaharui pada bulan Juni 2014 lalu sampai saat ini masih belum diperbaharui. Menurut Bapak Dwi perjanjian kerja bersama ini merupakan aturan lebih lanjut dari peraturan perundangan yang mengatur mengenai hubungan antara buruh dengan perusahaan sehingga dengan adanya perjanjian kerjasama tersebut pihak perusahaan tidak dapat semena-mena dalam membuat peraturan untuk karyawan terutama buruh.

Ketidaksepakatan mengenai klausul juga mengenai aturan *standart performance* di PDP yang dijelaskan oleh Bapak Sulung selaku karyawan direksi yang menyatakan bahwa:

“Upah di kebun digunakan berdasarkan hasil kinerja yang buruh peroleh. Selain itu kita juga tidak melihat kemampuan produksi tenaga kerja dan kemampuan memproduksi pada tanaman. Kita asumsikan dalam kondisi normal. Kalo tenaga kerja bagus, kemampuan kerja optimal, terus ketika yang disadap pohon karet itu tidak memproduksi dengan baik, maka secara otomatis penghasilannya kecil kan? sehingga perlu dibuat sebuah *standart performance* baik pada buruh dan tanaman untuk memproduksi. kalo kita mengacu pada vademicum pdp tidak ada. yaitu tata kelola acuan produksi. sekian pohon karet itu cukup disadap 1 orang. jika dirata2 tiap pohon menghasilkan sekian cc lateks dan diperkirakan randemen kering sekian ketemu nantik produktivitas pekerja dalam menyadap sekian pohon itu sekian kilo.”
Hasil wawancara pada tanggal 23 Februari 2015 pada pukul 14.00

Dari penjelasan Bapak Sulung diatas dapat diketahui bahwa selama ini PDP tidak pernah memiliki *vademicum* seperti yang dimiliki oleh PTPN yang mengatur tentang bagaimana acuan tata kelola berproduksi. Sehingga dengan tidak ada aturan mengenai *vademicum* tersebut maka dalam hal ini tidak diperhitungkan tentang bagaimana *standart performance* baik dari tenaga kerja maupun dari kemampuan pohon semisal karet dalam memproduksi getah. Jadi jika di PDP menggunakan *vademicum* tersebut maka dapat diketahui tentang patokan upah yang dihasilkan oleh para pekerja.

Lebih lanjut rendahnya peraturan di PDP juga ditegaskan oleh Bapak Wahyu selaku kepala bagian yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya ada standart performan. Tapi kita tidak punya. Kita itu juga tidak punya *vademicum*. Tapi memang kita gak punya standart performa dalam hal ini. *Vademicum* itu adanya di PTPN, PDP gak punya. jadi disini rancu aturannya.”

Hasil wawancara pada tanggal 1 Maret 2015 pada pukul 19.00

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa selama ini PDP tidak menetapkan *vademicum* dengan keputusan direksi. Jadi *vademicum* yang digunakan oleh PDP masih mengacu milik PTPN. Dalam hal ini menurut Bapak Wahyu dengan tidak ditetapkannya *vademicum* tersebut maka hal ini menyebabkan rancunya penetapan dan pengaturan mengenai acuan dalam berproduksi.

Tidak ditetapkannya peraturan mengenai *vademicum* di PDP juga disajikan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan BPK (2014:32) yang menyatakan bahwa PDP Kahyangan juga menjadikan *vademecum* sebagai acuan dalam mengelola perkebunan, namun tidak menetapkan *vademecum* tersebut dalam sebuah keputusan direksi. *Vademicum* sendiri merupakan pedoman yang memuat standardisasi pengelolaan perkebunan. Sedangkan standart performa merupakan standart dalam pengelolaan tanaman yang mencakup kemampuan dari tanaman untuk berproduksi. Disini *vademicum* merupakan pedoman yang digunakan oleh PTPN dan ditetapkan melalui keputusan direksi.

Lebih lanjut lemahnya peraturan di PDP juga ditegaskan oleh Bapak Dwi selaku serikat buruh yang menyatakan bahwa :

“PDP sangat tidak profesional sekali. ini yang kami perangi yang ingin kita rubah. Suka atau tidak suka. tidak melihat pinter pateng dan lain-lain.”

Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 16.00

Darisini dapat diketahui bahwa yang banyak terjadi di PDP adalah budaya perusahaan yang masih mengedepankan urusan *like or dislike* sehingga aturan mengenai pengangkatan atau pemberhentian karyawan tidak secara jelas. Hal ini juga dipertegas oleh Bapak Wahyu selaku kepala bagian kebun yang menyatakan bahwa:

“Selama ini tidak ada standard pengaturan untuk kenaikan pangkat lepas menjadi tetap. Yang ada disini yang ada adalah *like or dislike*, ngatok iku wes onoke (Adanya cari muka).”

Hasil wawancara pada tanggal 1 Maret 2015 pada pukul 19.00

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa yang terjadi di PDP masih adanya budaya *like or dislike* dimana siapa karyawan yang bisa cari muka di depan pimpinan akan mendapat kenaikan pangkat secara cepat. Sedangkan untuk karyawan yang tidak disukai bahkan dapat dilakukan PHK secara sepihak.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko selaku direktur utama PDP kahyangan yang menyatakan bahwa:

“ PDP ini kan BUMD sehingga dalam pelaksanaan urusannya masih dipengaruhi oleh pelaksanaan urusan birokrasi pemerintah. Ini sudah menjadi ciri BUMD. Pengangkatan pegawai di PDP saya akui saja masih banyak terjadi nepotisme. Ini salah satu permasalahan PP kaitannya dengan sumber daya manusia di PDP. Di PDP ini banyak nepotisme Dek. Wong selama ini karyawan banyak direkrut tidak berdasarkan analisis kebutuhan, tapi karena adanya saudara, orang tua yang bekerja di PDP.”

wawancara tanggal 27 Juni 2015 pukul 16.00

Dari pernyataan Bapak Sujatmiko tersebut dapat diketahui bahwa dalam hal pengangkatan pegawai tidak didasarkan pada analisis kebutuhan. Menurut Bapak Sujatmiko di PDP masih terdapat budaya nepotisme sehingga banyak karyawan yang diangkat karena adanya saudara atau orang tua yang bekerja di PDP.

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan tersebut juga dibenarkan pada LHP BPK RI (2014:19) ditegaskan bahwa belum adanya ukuran

reward maupun *punishment* yang berhubungan dengan kinerja pegawai sehingga manajemen kinerja belum diimplementasikan dalam manajemen operasional PDP Kahyangan Jember.

Dari penjelasan dari beberapa sumber diatas maka dapat diketahui dan disimpulkan bahwa sumber konflik ketiga yang terjadi di PDP adalah masalah ketidaksepahaman mengenai klausul oleh direksi PDP sehingga tidak ada acuan dalam proses manajemen kinerja yang diterapkan kepada para karyawan. Dalam hal ini menimbulkan suatu gejolak bagi para bawahan karena klausul yang dibuat oleh direksi mengenai *vademicum* yang seharusnya hal ini diputuskan melalui keputusan direksi guna mengetahui tentang ketetapan-ketetapan dalam acuan dalam tata kelola produksi yang dalam hal ini berkaitan dengan buruh dan juga pada proses produksi tanaman.

Dari penjelasan diatas berdasarkan pada berbagai sumber maka Permasalahan ketidakjelasan peraturan di PDP tercantum pada tabel berikut.

Tabel 4.10 Ketidaksepakatan mengenai klausul di PDP Kahyangan

No	Problem	Dampak
1.	Tidak diputuskannya Vademicum oleh direksi	Rancunya penetapan standart performa untuk pekerja dan tanaman
2.	Pengangkatan yang tidak disesuaikan dengan SOP melainkan karena adanya nepotisme	Yang terjadi di PDP adalah adanya budaya <i>like or dislike</i> dan penempatan karyawan tidak disesuaikan dengan kebutuhan
3.	Belum diperbaharainya Perjanjian Kerja Bersama sebagai aturan lebih lanjut mengenai hubungan anatara direksi dengan karyawan	Tidak ada aturan yang mengikat antara buruh dengan direksi sebagai kelanjutan dari peraturan perundangan.

4.5.4 Ketidaksesuaian dengan Peraturan Perundang-undangan

Dalam setiap organisasi terutama organisasi yang bernaung dalam bidang pemerintahan, setiap kegiatannya didasarkan pada peraturan perundangan yang

berlaku. PDP yang merupakan perusahaan daerah yang kepemilikannya berada dibawah naungan pemerintah Kabupaten Jember juga mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti dari narasumber, terjadi pelanggaran terhadap undang-undang dalam menjalankan kegiatannya. Pelanggaran utama yang dilakukan oleh pihak PDP adalah pelanggaran berkaitan dengan ketenagakerjaan yang tidak sesuai peraturan perundangan. Dalam hal ini ditegaskan oleh Bapak Dwi selaku serikat buruh yang mengatakan bahwa:

“Memang selama ini PDP tidak pernah mengikuti peraturan Perundang-undangan yang ada. sehingga kalo memang kita ngomong konflik, ya kita konflik terus mbak. sudah membayar upah di bawah UMK, tidak diikuti jamsostek, yang itu semua wajib dan sanksi pidananya jelas. tapi itu tidak dilakukan oleh PDP. hanya sebgai kecil yang hanya dianggap sebagai pegawai tetap. sedangkan hak seperti itu tidak dilihat hal itu pegawai tetap atau lepas. tetapi pekerja atau buruh wajib mendapatkan itu. umk, jamsostek, keselamatan kerja, hak pensiun, hak pensiunnya nol di PDP.”

Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 16.00

Dari keterangan bapak Dwi menyatakan bahwa selama ini PDP telah melanggar peraturan perundang-undangan. Menurut Bapak Dwi selama ini PDP tidak memberikan upah kepada buruh sesuai dengan undang-undang. Menurut Bapak Dwi PDP memberikan upah secara UMK hanya mereka yang dianggap buruh tetap. Padahal menurut Bapak Dwi hak untuk jamsostek, pemberian UMK hukumnya adalah wajib tanpa memandang buruh tersebut lepas atau tetap. Hal inilah yang memicu konflik di PDP terjadi secara terus menerus dan sampai saat ini masih belum dapat diketahui pemecahan masalahnya. Apa yang disampaikan oleh Bapak Dwi dibuktikan dengan pernyataan Bu Aini sebagai buruh sadap karet yang menyatakan bahwa:

“Kerja kita ini paling berat.. kita berangkat jam 2 malam dek. ada teman kita yang 1 masa hanya dapat 180 rbu. berarti kan 1 bulan hanya dapat 360.000. Ketidakadilan itu dari atas, diatas dapat tunjangan..... kalo kita yang justru yang paling utama dalam mengais produksi gak dapat.”

Hasil wawancara pada tanggal 19 Februari 2015 pada pukul 12.30

Dari pernyataan Bu Aini tersebut dapat diketahui bahwa para buruh merasa pihak Direksi tidak adil dalam memperlakukan karyawannya terutama buruh. Dengan penghasilan per bulan Rp 360.000, mereka tidak diimbangi dengan adanya BPJS kesehatan dan lain-lain. Pemberian upah di PDP dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.3 Upah yang diterima buruh



Dari pernyataan Bu Aini tersebut dan dari gambar 4.1 dapat diketahui bahwa selama ini buruh yang bekerja di PDP tidak mendapatkan upah sesuai UMK. Menurut Bu Aini permasalahan upah secara umk merupakan hak yang seharusnya diberikan oleh perusahaan kepada buruh. Karena hal ini sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Inilah dasar yang menjadikan buruh meminta haknya dipenuhi. Jika dilihat berdasarkan pada pasal 88 ayat 3 Undang-undang No 13 Tahun 2003 Kebijakan pemerintah mengenai pengupahan yang melindungi pekerja atau buruh meliputi:

- a. upah minimum;
- b. upah kerja lembur;
- c. upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
- d. upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
- e. upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;

- f. bentuk dan cara pembayaran upah;
- g. denda dan potongan upah;
- h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
- i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
- j. upah untuk pembayaran pesangon; dan
- k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan.

Lebih lanjut pada pasal 90 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 ayat 1 menyatakan bahwa Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum. Darisini dapat kita ketahui bahwa dengan tidak diberikannya upah dibawah UMK yang dilakukan oleh PDP, maka dapat dikatakan bahwa PDP telah melanggar Undang-Undang nomor 13 Tahun 2013. Berdasarkan pada hasil wawancara dengan narasumber, selama ini PDP tidak memberikan hak-hak normatif kepada buruh dan membayarkan upah dibawah UMK. Lebih lanjut pada ayat 2 menyatakan bahwa bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89 dapat dilakukan penangguhan. Lebih lanjut penangguhan ini diatur dalam keputusan menteri nomor 231 tahun 2003 tentang pedoman pelaksanaan UMK.

Berdasarkan pada Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 72 Tahun 2014 mengenai upah minimum Kabupaten atau Kota di Jawa Timur dinyatakan bahwa untuk penetapan upah minimum Kabupaten Jember adalah sebesar Rp 1.460.500. Sehingga berdasarkan pada Peraturan Gubernur tersebut maka pemberian upah tersebut berlaku bagi seluruh pekerja yang bekerja di perusahaan atau instansi. Dari peraturan tersebut maka perusahaan dilarang membayarkan upah lebih rendah dari ketetapan upah minimum Kabupaten tersebut. Tetapi seperti yang telah kita ketahui bahwa pada Tahun 2015 pihak PDP melakukan penangguhan UMK. Dalam hal ini terjadi ketidaksepakatan antara pihak buruh dengan pihak direksi mengenai kebijakan perusahaan dalam rangka melakukan penangguhan UMK tersebut. Persepsi yang dinyatakan oleh salah satu buruh sadap yaitu Bapak Usman mengenai kebijakan perusahaan dalam penangguhan UMK yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya Penangguhan UMK mayoritas bisa dikatakan 80% karyawan tidak menyetujui adanya penangguhan UMK dek. berdasarkan hasil LHP PDP masih untung. Sedangkan untuk menangguhkan UMK perusahaan minimal harus diaudit 3 tahun kebelakang perusahaan ini untung atau rugi. Yang kedua masalah karyawan menyetujui atau tidak. masalah UMK harus mendapat persetujuan karyawan dari 50% karyawan menyetujui tentang penangguhan UMK itu. Karena menurut kami perusahaan masih untung. Wong selama ini PDP tidak pernah membayar berdasarkan UMK, kok sekarang mau ditangguhkan. “

Hasil wawancara 18 Februari 2015 pada pukul 12.30

Dari adanya pernyataan Bapak Usman tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam hal penangguhan UMK yang dilakukan oleh pihak direksi tidak disetujui oleh pihak karyawan. Hal ini dianggap sebagai keanehan bagi para karyawan karena prosedur penangguhan masih tidak jelas.. Berdasarkan pada keputusan menteri nomor 231 tahun 2003 pada pasal 3 ayat 1 yang menyatakan bahwa Permohonan penangguhan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) didasarkan atas kesepakatan tertulis antara pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat. Pada hasil kesepakatan ini dihasilkan bahwa lebih dari 50% buruh tidak sepakat mengenai penangguhan UMK tersebut. Ketidaksepehaman penangguhan UMK dapat diketahui dari lampiran C1.

Sedangkan persepsi yang disampaikan dari pihak atasan yang diwakilkan oleh Bapak Eko selaku Administrator yang menyatakan bahwa:

“Sekarang demo yang dilakukan ini karena tidak bisa meningkatkan upah. Kemudian aturan yang diatur oleh disnaker sudah. tapi perusahaan sudah tidak mampu secara keuangan. oleh karena itu PDP mendapatkan penangguhan UMK dari gubernur. berarti kan prosedurnya sudah jelas. Jadi tidak bisa disnaker (Dinas Ketenagakerjaan) yang memberikan saran kepada PDP . Yang tahu permasalahannya, sehingga kenapa gubernur setuju ini berarti kan mereka tahu kondisi yang sebenarnya PDP. Tergantung pada kebijakan direksi kalo keuangan mereka tidak mampu ya tergantung kebijakan pengusaha. Ya karena ketidakpuasan itu tadi..”

Hasil wawancara 16 Februari 2015 pada pukul 09.00

Dari pendapat Bapak Eko tersebut juga dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko yang menyatakan bahwa:

“PDP setiap tahun ini sudah dilakukan audit dari auditor independen baik dari akuntan dan bahkan BPK RI. Inilah yang dijadikan untuk dasar pengajuan persetujuan penanggulangan UMK oleh gubernur.”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Bapak Eko dan Bapak Sujatmiko tersebut menyatakan bahwa selama ini yang dilakukan oleh pihak direksi sudah benar karena penanggulangan UMK tersebut telah disetujui oleh pihak Gubernur yang notabene memiliki kewenangan dalam memutuskan hal tersebut. Mengenai alasan yang dilakukan oleh direksi dalam penanggulangan UMK tersebut, menurut Bapak Eko bahwa kebijakan mengenai keuangan pihak direksilah yang mengetahui. Sehingga pihak direksi juga memiliki kewenangan untuk melakukan kebijakan tersebut.

Mengenai persetujuan penanggulangan UMK yang dilakukan oleh PDP Kahyangan, hal ini diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 5 Tahun 2015 lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran C2. PDP Kahyangan termasuk kedalam salah satu perusahaan yang tidak mampu memberikan upah berdasarkan UMK pada tahun 2015 sehingga pemberian upah masih mengacu pada UMK pada tahun 2014 yaitu sebesar Rp 1.270.000.

Selain itu yang telah disampaikan pada deskripsi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember diketahui bahwa buruh dibagi menjadi dua yaitu buruh tetap dan buruh lepas. Buruh lepas sendiri dibagi menjadi tiga golongan yaitu buruh sadap, buruh borongan, dan buruh harian. Jika mengacu pada Undang-undang Nomor 13 Tahun 2013 terdapat dua bentuk perjanjian kerja untuk menentukan status pekerja yang ada pada suatu badan usaha yaitu pertama, Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dan kedua, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Jika dilihat dari kondisi *real* yang ada di PDP mengenai penggolongan buruh, maka tidak ada perjanjian kerja yang mengatur mengenai PKWT dan PKWTT. Sehingga dapat peneliti analisis bahwa pekerja lepas dapat diartikan secara hukum adalah pekerja dengan status bukan pekerja tetap atau dengan kalimat lain pekerja yang bekerja hanya untuk waktu tertentu. Hal ini

diungkapkan oleh Pak Wahyu selaku Kepala Bagian atau afdeling yang menyatakan bahwa:

“Terdapat banyak buruh di pdp. contohnya untuk buruh sadapan dibayar sesuai dengan borongan. harusnya ada perjanjian mengenai PKWT. PKWT itu nanti implementasinya kalo itu dinyatakan sebagai karyawan lepas harus ada kontrak perjanjiannya. Jadi pengupahannya harus berdasarkan kesepakatan. boleh kalau sebelumnya ada perjanjian yang menyatakan upahnya diberikan tidak sesuai UMK. Tapi disini tidak ada perjanjian itu. Artinya upah dalam satu bulan gak boleh dibawah UMK. ini gak onok (tidak ada) PKWT, Upahe ya dibawah UMK.”

Wawancara tanggal 1 Maret 2015 pukul 19.00

Dari pernyataan Bapak Wahyu diatas dapat diketahui bahwa selama ini PDP tidak menggunakan aturan dalam hal penggolongan status buruh yaitu adanya PKWT dan PKWTT. Sehingga dalam hal ini tidak ada aturan secara jelas yang mengatur lebih lanjut mengenai status buruh yang bekerja di PDP. Menurut Undang-undang No 13 Tahun 2003 di dalam suatu perusahaan status pekerja dibagi menjadi PKWT dan PKWTT. Menurut Bapak Wahyu PKWTT atau PKWT harus dibuat dengan adanya perjanjian kerja untuk menentukan sistem upah bagi buruh lepas berdasarkan kesepakatan bersama. Sehingga dengan adanya kesepakatan tersebut PDP berhak memberikan gaji dibawah UMK dengan ditandai perjanjian kerja antara buruh dengan direksi yang didalamnya terdapat kesepakatan mengenai pemberian upah. Pada kenyataannya di PDP tidak dibuat mengenai perjanjian kerja yang mengatur pembagian buruh berdasarkan pada PKWT dan PKWTT. Meskipun tidak ada perjanjian kerja tersebut, tetapi upah yang diberikan oleh PDP kepada buruh tetap dibawah UMK.

Lebih lanjut jika dilihat berdasarkan pada Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2004 yang lebih lanjut mengatur mengenai PKWT dan PKWTT. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu yang selanjutnya disebut PKWT adalah perjanjian kerja antara pekerja atau buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. Sedangkan perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu yang selanjutnya disebut PKWTT adalah perjanjian kerja

antara pekerja atau buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap.

Dari hasil pengamatan dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, ternyata buruh yang bekerja di PDP sudah bekerja selama berpuluh-puluh tahun bahkan ada yang hampir seumur hidupnya mengabdikan diri untuk PDP sebagai buruh harian lepas tanpa ada pengangkatan status. Hal ini dapat peneliti ketahui dari pernyataan Bapak Faris selaku buruh pabrik yang menyatakan bahwa:

“Saya sudah 14 tahun dek kerja disini. Tapi ya kita tidak mengalami kenaikan status.. Malah ada buruh lainnya yang kerja hampir sama dengan usianya Dek tapi ya tetep statusnya tetap sebagai buruh lepas. buruh disini bekerja selama puluhan tapi, kita selama ini gak pernah dapat UMK... padahal kan kalo berdasarkan UU No 13 2003 pekerja yang bekerja kurang lebih selama tiga bulan saja sudah harus diangkat dek.”

Hasil wawancara pada tanggal 19 Februari 2015 pada pukul 11.30

Dari hasil wawancara dengan Bapak Faris dapat diketahui bahwa Beliau sudah bekerja di PDP selama 14 tahun sebagai buruh pabrik. Dan selama ini upah yang dibayarkan oleh PDP tidak pernah berdasarkan pada UMK. Menurut Bapak Faris buruh yang bekerja secara terus menerus selama 21 hari dan selama tiga bulan maka harus diangkat menjadi buruh tetap. Tetapi yang terjadi di PDP tidak seperti itu. Mereka tidak pernah mengalami kenaikan status dari buruh lepas menjadi buruh tetap. Dari pendapat Bapak Faris tersebut dapat diketahui bahwa selama ini PDP tidak menjalankan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mengenai permasalahan status buruh baik bersifat lepas maupun tetap dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko selaku direktur utama PDP Kahyangan yang menyatakan bahwa:

“ Memang di PDP tidak terdapat status PKWTT dan PKWT. Tapi direksi secara bertahap sudah mulai mengubah status buruh dari yang awalnya lepas dan tetap menjadi PKWT dan PKWTT. Direksi sudah mulai mengumumkan adanya perubahan status tersebut pada sebagian kebun. Saya sudah turutin apa yang dimaui sama buruh.”

Wawancara tanggal 27 Juni 2015 pukul 16.00

Jika dilihat berdasarkan pada Keputusan Menteri Nomor 100 Tahun 2004 yang merupakan peraturan pelaksanaan dari Undang-undang ketenagakerjaan mengenai PKWT, di dalamnya juga mengatur mengenai perjanjian kerja harian lepas. Dengan demikian perjanjian kerja harian lepas menurut Keputusan Menteri Nomor 100 tahun 2004 ini merupakan bagian dari PKWT. Namun demikian, Perjanjian Kerja Harian Lepas ini mengecualikan beberapa ketentuan umum PKWT, yang mana dalam Perjanjian Kerja Harian Lepas pada pasal 10 Keputusan MENTERI Nomor 100 Tahun 2004 dimuat beberapa syarat antara lain:

- a. Perjanjian Kerja Harian Lepas dilaksanakan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu dan volume pekerjaan serta upah didasarkan pada kehadiran, dapat dilakukan dengan perjanjian kerja harian atau lepas;
- b. Perjanjian kerja harian lepas dilakukan dengan ketentuan pekerja/buruh bekerja kurang dari 21 (dua puluh satu) hari dalam 1 (satu) bulan;
- c. Dalam hal pekerja/buruh bekerja 21 (dua puluh satu) hari atau lebih selama 3 (tiga) bulan berturut-turut atau lebih maka perjanjian kerja harian lepas berubah menjadi PKWTT.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Sulung selaku karyawan Direksi yang menyatakan bahwa:

“Upah minimum dipengertiannya itu diberikan pada buruh dengan masa kerja kurang dari satu tahun dan statusnya lajang. ketika pekerja sudah bekerja lebih dari tahun harusnya diatas UMK. dan selama ini untuk yang diupah secara UMK menurut pernyataan perusahaan adalah yang tetap. kalo kita ngomong lepas maka belum UMK. tapi pernyataan perusahaan secara umum sudah membayar secara UMK. terus kriteria buruh menjadi karyawan tetap bahwa ketika seorang bekerja terus menerus selama 3 bulan dan dalam setiap bulan minimal 21 hari kerja terus- menerus buruh tersebut sudah menjadi karyawan tetap. yang terjadi buruh sadapan di PDP ini bekerja sudah berpuluh-puluh tahun. selama ini upah berdaasarkan prestasi kerja harus sama dengan upah minimum. dalam hal upah berdasarkan boronganpun harus sama dengan UMK. boronganpun tidak boleh kurang dari upah minimum.”

Hasil wawancara pada tanggal 23 Februari 2015 pada pukul 14.00

Dari penjelasan Bapak Sulung diatas dapat diketahui bahwa selama ini PDP menyatakan bahwa pihak direksi sudah memberikan karyawannya upah secara UMK. Padahal menurut Bapak Sulung hanya sebagian karyawan PDP yang menerima upah berdasarkan UMK. Menurut Bapak Sulung status buruh baik itu bersifat lepas, borongan atau harian yang sudah bekerja lebih dari tiga bulan statusnya harus sudah berubah menjadi buruh tetap. Sehingga menurut Bapak Sulung yang menjadi patokan PDP dalam memberikan upah kepada buruh tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Permasalahan ketidaksesuaian dengan peraturan perUndang-Undangan juga dikemukakan pada investigasi PANSUS DPRD Jember. Didalamnya terdapat pernyataan bahwa ditemukan penyimpangan terhadap peraturan perUndang-Undangan yang berlaku yakni PERDA Nomor 2 tahun 2012 pada pasal 5 mengenai pengelolaan berdasarkan *good corporate governance* dan pasal 38 tentang distribusi laba bersih perusahaan.

Jadi dari beberapa penjelasan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa salah satu sumber konflik yang terjadi di PDP, berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan adalah banyaknya ketidaksesuaian terhadap implementasi perundang-undangan yang dilakukan oleh pihak PDP. Sehingga dengan adanya hal tersebut menyebabkan adanya kesenjangan pendapatan yang terjadi antara buruh dengan karyawan kantor. Sedangkan jika dilihat dari tujuan pembentukan PDP sebagai BUMD milik Kabupaten Jember, salah satu yang menjadi tujuannya adalah mensejahterakan masyarakat di sekitar kebun. Sehingga pada dasarnya PDP memiliki kewajiban untuk memenuhi kesejahteraan bagi para karyawan dan buruhnya.

Dari penjelasan diatas dan berdasarkan pada berbagai sumber yang diperoleh dari informan maka permasalahan pelanggaran terhadap peraturan di PDP tercantum pada tabel berikut.

Tabel 4.10 Ketidaksesuaian dengan peraturan perundang-undangan

No	Problem	Dampak
----	---------	--------

1.	Tidak semua karyawan PDP mendapat hak normatif	Pelanggaran terhadap UU No 13 Tahun 2003 yang menyebabkan buruh menuntut hak-haknya dipenuhi
2.	Tidak adanya ketentuan yang menetapkan status PKWT dan PKWTT di PDP	Pelanggaran terhadap Peraturan Menteri Nomor 100 tahun 2004

4.5.5 Pengangkatan Direksi Tidak Berdasarkan Fit and Proper Test

PDP yang merupakan perusahaan daerah yang keberadaannya di bawah naungan Kabupaten Jember. Karena pada dasarnya PDP bukan seperti pada perusahaan swasta lainnya, tetapi dalam hal ini PDP juga dikelola Pemerintah Kabupaten Jember yang salah satunya adalah Bupati sebagai Komisaris PDP. Dalam Peraturan Daerah (PERDA) yang mengatur PDP yaitu pada PERDA Nomor 2 Tahun 2012 paal 19 menyatakan bahwa Direksi diangkat oleh Bupati atas usulan Badan pengawas melalui *fit and proper test*. Selama ini yang terjadi adalah bahwa dalam hal penempatan direksi di PDP tidak pernah disesuaikan dengan *fit and proper test*. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Dwi selaku serikat pekerja yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya akar dari konflik itu adalah Bupati. karena Bupati tidak pernah benar dalam menempatkan direktur” di PDP itu tidak profesional dan tidak kompeten. dulu pernah PDP dipimpin oleh direktur yang bukan di perkebunan, setelah itu direktur diisi oleh orang sastra, kemudian ada lagi diisi oleh mantan camat. ini juga menjadi sumber konflik disitu. karena Bupati tidak menempatkan direktur secara profesional.”

Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2015 pada pukul 16.00

Dari hasil wawancara dengan Pak Dwi dapat kita ketahui bahwa selama ini PDP dipimpin oleh orang-orang yang tidak profesional dalam bidangnya dan tidak tepat untuk ditempatkan di PDP yang merupakan perusahaan daerah yang bergerak pada bidang perkebunan. Selama ini pemilihan direktur perusahaan tidak pernah disesuaikan dengan adanya prinsip *fit and proper test* sehingga menurut Bapak Dwi direktur yang memimpin PDP ini tidak bekerja secara profesional. Direksi yang tidak dipilih secara *fit and proper test* juga dijelaskan oleh Bapak Eko Siswanto selaku administrator Kebun gunungpasang yang menyatakan bahwa:

“Dalam hal pengangkatan dan pemberhentian anggota direksi berdasarkan pada surat keputusan Bupati yang disitu rawan adanya kepentingan politik dalam hal pemangku jabatannya. “

Wawancara tanggal 30 Maret 2015 pukul 10.30

Dari penjelasan Bapak Eko dapat diketahui bahwa dalam hal pengangkatan dan pemberhentian anggota direksi ditentukan berdasarkan pada surat keputusan Bupati yang dalam hal ini rawan dijadikan sebagai ajang kepentingan politik dalam penempatan jabatan di direksi PDP. Hal ini juga dibenarkan oleh Bapak Sujatmiko selaku Direktur PDP Kahyangan yang menyatakan bahwa :

“Di PDP ini terdapat aspek politis, sosial, dan ekonomi. Wong saya ini dipilih karena memang pendidikan saya ini Insinyur. Malah baru kali ini PDP dipimpin oleh insinyur . Bahkan dulu PDP pernah dipimpin oleh sarjana sastra. Gitu saya dikira sebagai atm Bupati. Tidak pernah saya sama sekali memberikan uang PDP untuk kepentingan Bupati.

Hasil wawancara pda tanggal 27 Desember 2015 pukul 19.00

Dari pendapat Bapak Jatmiko bahwa selama ini memang Jabatan direksi diisi dari penunjukan Bupati. Tetapi menurut Bapak Sujatmiko bahwa beliau dipilih karena status pendidikan beliau yang insinyur pertanian sehingga hal tersebut menjadi wajar jika Pak Sujatmiko dipilih menjadi direktur utama dalam menjalankan kegiatan PDP Kahyangan ini.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa informan tersebut maka salah satu yang menyebabkan konflik di PDP dikarenakan adanya kepentingan politis yang berasal dari wewenang Bupati dalam rangka penempatan jabatan direksi di PDP. Jika dilihat dari PERDA Nomor 2 Tahun 2012 tentang PDP seharusnya dalam pengisian direksi di PDP didasarkan dengan adanya *fit and proper test* yang mana dengan adanya hal ini harus dilakukan pengujian terhadap calon direksi melalui tim penguji sehingga dapat ditentukan direksi yang professional. Sampai saat ini dalam penempatan direksi di PDP masih didasarkan atas penunjukan Bupati. Untuk lebih lanjut mengenai pelaksanaan PERDA tersebut PDP akan melaksanakan penempatan direksi berdasarkan pada *fit and proper test* yang mana dijelaskan oleh Bapak Sujatimko yang menyatakan bahwa:

“PDP sebagai BUMD itu ada kepentingan politik. Salah satunya jabatan-jabatan yang ada di PDP. Saya menyadari bahwa saya memang dipilih melalui penunjukan Bupati. Untuk jabatan lebih lanjut setelah saya ini akan dilakukan benar-benar berdasarkan pada *fit and proper test*. Untuk menjadikan PDP lebih baik dari sekarang. Agar tidak ada lagi persepsi yang menyatakan bahwa Bupati memberikan jabatan di PDP sebagai jabatan hadiah”
Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pada pukul 09.30

Dari penjelasan Bapak Sujatmiko tersebut maka dapat diketahui bahwa jabatan direksi selanjutnya akan dipilih berdasarkan pada *fit and proper test*. Sehingga menurut Bapak Sujatmiko tersebut tidak ada lagi persepsi yang menyatakan bahwa jabatan yang diberikan oleh Bupati merupakan jabatan hadiah. Selanjutnya bapak Sujatmiko menyatakan bahwa:

“ Dalam proses pengangkatan direksi ini pada waktu itu bupati menunjuk saya karena latar belakang saya memang insinyur pertanian. Memang penunjukannya saya langsung dibuatkan SK pengangkatan direksi. Jadi memang belum berdasarkan pada *fit and proper test*. Kalau sudah berdasarkan *fit and proper test* jadi ada uji kelayakan. Misalnya bagaimana calon direksi ini memiliki pengetahuan di bidang perkebunan. Selama ini kan pengangkatannya gak melihat itu sehingga baik itu sarjana sastra juga bisa jadi direktur di PDP.
Hasil wawancara tanggal 27 Juni 2015 pukul 16.00

Dari beberapa keterangan diatas maka permasalahan adanya kepentingan politis dapat dijelaskann pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.12 Tabel permasalahan penunjukan direksi tidak sesuai dengan *fit and proper test*

No	Problem	Dampak
----	---------	--------

1.	Dalam hal pengangkatan Anggota Direksi di PDP tidak berdasarkan pada PERDA No 2 Tahun 2012 yaitu dalam hal pengangkatan anggota Direksi berdasarkan pada <i>fit and proper test</i> . Penempatan Direksi berdasarkan pada penunjukan dari Bupati.	Dalam rangka pengelolaan PDP tidak dilaksanakan secara professional karena latar belakang dari pihak yang menjabat menjadi Direktur PDP tidak sesuai dengan bidangnya.
----	---	--

4.6 Jenis Konflik yang Terjadi di PDP

Dari hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti dari informan maka konflik yang terjadi di PDP termasuk kedalam konflik interpersonal yaitu konflik hubungan industrial. Menurut Wirawan (2010:56) konflik hubungan industrial adalah konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja serta konflik antara serikat pekerja. Dalam hal ini konflik yang terjadi di PDP ditandai dengan adanya perbedaan kepentingan antara aktor yang berkonflik. Seperti yang dijelaskan oleh Cummings dalam Wahyudi (2006:17) konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka. Perbedaan kepentingan di PDP dapat dilihat dari pihak direksi yang memberikan upah kepada pihak buruh sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dari pihak buruh menginginkan hak-haknya untuk dipenuhi oleh PDP. Selain itu perbedaan kepentingan yang ada di PDP adalah dalam hal pengelolaan PDP. Antara serikat pekerja dengan dari pihak Direksi memiliki kepentingan masing-masing. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Dwi selaku ketua serikat buruh menyatakan bahwa:

“Kalau nantik dari hasil audit investigasi apabila perusahaan memang terbukti sedang *pailit*, apapun nantik langkah perusahaan atau bupati dalam hal ini komisaris kami ikuti. Buruhpun sudah menyatakan bahwa kalau perusahaan memang bangkrut, kami siap kerja bakti. karena PDP ini kan punya Pemerintah Daerah, milik masyarakat Jember. Kita cuman menuntut selamatkan lah perusahaan. Kelola perusahaan secara professional dan secara sehat.”

Wawancara 12 Februari 2015 pukul 16.00

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak buruh menginginkan adanya penyelamatan perusahaan dengan adanya tuntutan untuk pengelolaan PDP secara professional sehingga nantinya menjadikan PDP sebagai perusahaan sehat yang mampu bersaing dalam dunia usaha.

Sedangkan dari pihak direksi dalam hal ini diwakilkan oleh Bapak Eko Siswanto selaku administratur menyatakan bahwa:

“Bagaimana kita menyikapi kalo serikat pekerja ini masuk dalam naungan manajemen? bagaimana kalo sudah serikat pekerja ingin banyak tahu tentang alur daripada kegiatan disini. Padahal ini kan kewajibannya sudah sendiri-sendiri. Mengenai titik temu sulit mengatakan iya atau tidak.”

Wawancara tanggal 16 Februari 2015 pukul 09.00

Dari hasil wawancara dengan Bapak Eko tersebut maka dapat diketahui bahwa selama ini pihak serikat pekerja sudah terlalu masuk kedalam. Dimana pihak serikat disini mencampuri apa yang menjadi kewenangan dari pihak perusahaan. Menurut Bapak Eko bahwa pihak serikat pekerja sudah memiliki kewajiban sendiri dan tidak diperkenankan untuk mencampuri urusan perusahaan.

Pernyataan dari Bapak Eko juga dijelaskan oleh Bapak Sujatmiko yang menyatakan bahwa:

“Dari perundingan bipatrit sudah dilakukan, dari perundingan tripartite yang sudah difasilitasi oleh DISNAKER juga telah dilakukan. Saya merasa serikat pekerja ini terlalu ikut campur urusan dari perusahaan. Kan ini sudah gak bener? Mereka sudah punya kewajiban masing-masing, sedangkan perusahaan juga punya kewajiban yaitu memajukan perusahaan.”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari keterangan beberapa informan tersebut maka dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan kepentingan antara pihak buruh dengan direksi. Menurut Bapak Eko dan Bapak Sujatmiko antara serikat pekerja dan pihak perusahaan sudah memiliki kewajiban masing-masing. Sehingga dari pihak serikat pekerja tidak perlu terlalu masuk dalam urusan perusahaan. Sedangkan dari pihak serikat pekerja menginginkan perusahaan dikelola secara sehat dan oleh karena itu dari serikat pekerja menuntut pengelolaan perusahaan secara bersih.

Seperti yang diungkapkan oleh (Wirawan, 2010:246) menyatakan bahwa di perusahaan sering terjadi konflik antara manajemen perusahaan dan para karyawannya. Konflik ini bisa terjadi karena pertentangan mengenai kompensasi, jaminan sosial, lingkungan kerja, *outsourc*e, pemutusan hubungan kerja (PHK), atau kebijakan manajemen lainnya. Ciri-ciri konflik jenis ini adalah terjadinya unjuk rasa dan pemogokan.

Jika dilihat dari segi fungsinya, konflik di PDP termasuk dalam kategori konflik disfungsional. Berdasarkan pada apa yang terjadi di dalam tubuh PDP, konflik ini dapat dikategorikan sebagai konflik yang berada pada situasi III yaitu situasi konflik yang tinggi. Hal ini ditandai dengan banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh para pekerja, selain itu dari pendapat informan bahwa antara Buruh dengan Direksi sulit untuk berkoordinasi ditandai dengan sulitnya melakukan komunikasi antara keduanya. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Dwi selaku serikat pekerja bahwa:

“ Kebetulan kita (serikat pekerja) memang berlawanan dengan Direksi. Kita bersebrangan. Artinya bersebrangan dengan kebijakan direksi yang merugikan buruh.”

Hasil wawancara tanggal 5 Januari 2015 pukul 18.00

Dari pendapat Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa antara serikat buruh dengan pihak Direksi bersebrangan dalam hal pelaksanaan kebijakan Direksi yang menurut Bapak Dwi kebijakan dari Direksi merugikan buruh. Bapak Sujatmiko juga menjelaskan bahwa:

“Dari perundingan-perundingan yang sudah dilakukan antara perusahaan dengan buruh ini sering terjadi perbedaan pendapat. Pokok antara buruh dengan perusahaan ini tidak pernah sependapat.”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari adanya hal tersebut dapat diketahui bahwa antara buruh dengan Direksi sulit untuk melakukan koordinasi. Selain itu tingginya konflik di PDP juga ditandai dengan sulitnya mencapai kata mufakat antara pihak buruh dengan direksi. Tingginya konflik di PDP dari keterangan beberapa informan menunjukkan karakteristik sebagai berikut.

- a. Sering dilakukannya demonstrasi oleh buruh terhadap direksi.

- b. Antara buruh dengan direksi sulit menciptakan koordinasi.
- c. Banyaknya permasalahan-permasalahan yang terjadi di PDP

Banyaknya permasalahan di PDP juga dikemukakan oleh Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP yang menyatakan bahwa:

“PDP ini mengalami permasalahan yang kompleks. Saya mengidentifikasi permasalahan di PDP menjadi beberapa kasus antara lain:

- a. Permasalahan regulasi yaitu dengan *sharing profit* sebesar 55% dari laba perusahaan terlalu berat sehingga PDP tidak dapat melakukan investasi secara optimal. Ini sangat memberatkan PDP sebagai BUMD.
- b. Struktur organisasi PDP ini terlalu besar. Jadi antara beban kerja dengan jumlah karyawan ini sudah tidak sesuai.
- c. Permasalahan tanaman ini karena banyak tanaman PDP yang tidak produktif. Perawatan tanaman tidak bisa maksimal
- d. Permasalahan sumber daya manusia (SDM). Di PDP ini banyak nepotisme Dek. Wong selama ini karyawan banyak direkrut tidak berdasarkan analisis kebutuhan, tapi karena adanya saudara, orang tua yang bekerja di PDP.
- e. PDP masih bergerak pada sektor hulu dan masih belum mengembangkan pada sektor hilir.
- f. Teknologi yang digunakan oleh PDP sangat ketinggalan zaman. Terutama teknologi yang berkaitan dengan proses produksi.
- g. PDP sebagai BUMD memiliki misi sosial dan bisnis yang keduanya harus dijalankan secara bersama.
- h. Dari proses manajemen memang kurang baik dari perencanaan sampai pengawasan.
- i. di PDP sebagai BUMD juga terdapat kepentingan politik sehingga rawan ditumpangi kepentingan lain.
- j. Perlu perluasan usaha di PDP”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015

Dari pendapat Bapak Sujatmiko tersebut bahwa terdapat 10 (sepuluh) permasalahan di PDP. Hal inilah yang menjadikan PDP tidak dapat dikelola secara efektif yang berdampak pada terjadinya konflik antara buruh dengan Direksi di PDP.

4.7 Dinamika Konflik di PDP

Konflik merupakan proses yang berawal dari adanya sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik, objek konflik, sampai pada tahap terjadinya

solusi untuk menyelesaikan konflik. Dinamika konflik ini terbagi kedalam lima tahap. Yaitu tahap potensi pertentangan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan yang terakhir akibat.

4.7.1 Tahap Potensial

Tahap pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menunjukkan kesempatan timbulnya konflik yang mengarahkan kepada salah satu atau kedua belah pihak untuk merasakan adanya konflik. Robbins (1996:201) menjelaskan bahwa kesempatan-kesempatan timbulnya konflik ini tidak harus mengarahkan pada terjadinya konflik. Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak terkait, ada tidaknya konflik merupakan masalah persepsi. Oleh karena itu satu pihak atau lebih harus sadar akan adanya konflik.

Penyebab konflik di PDP diawali dengan permasalahan rendahnya kepercayaan bawahan kepada atasan yang dalam hal ini berkaitan dengan tidak transparansinya manajemen dalam pengadaan kerjasama operasional (KSO). Sebab akibat awal terjadinya konflik yang terjadi di PDP Kahyangan Jember ditimbulkan dari kebijakan manajemen perusahaan yang melakukan Kerjasama Operasional (KSO) dengan PT Nanggal Mitra Lestari Surabaya, berawal dari Tahun 2012 yang mana pada tahun tersebut diketahui pada data mutasi tanaman yang *irrasional*. Di awal Tahun 2013 terjadi penumpukan produksi sebanyak 159.111 Kg yang ditimbun dan tersebar di kebun-kebun.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Dwi Agus selaku serikat buruh yang menyatakan bahwa:

“Awal kami konflik dengan pihak direksi ini diawali dengan adanya kecurigaan kami tentang adanya indikasi kecurangan yang dilakukan oleh pihak PDP. Hal ini diawali dengan adanya KSO. Kami curiganya waktu itu kok dari bagian produksi itu numpuk karet dan diangkut sama pihak PT Nanggal Mitra waktu itu sekitar 159 ton. Dan waktu kami konfirmasi tentang ini pihak produksi tidak tahu menahu.”

Hasil wawancara pada tanggal 5 Februari 2015 pukul 18.00

Dari wawancara dengan Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa konflik di PDP ini diawali dengan adanya indikasi bahwa pihak manajemen tidak transparan dalam menjalankan aktifitasnya. Diawali dengan pengangkutan karet dari PDP sebanyak 159 ton. Sehingga dengan adanya hal ini maka pihak karyawan berusaha untuk mencari kebenaran mengenai aktivitas yang dilakukan oleh pihak direksi.

4.7.2 Fase Laten Atau Fase Tidak terlihat

Dalam fase ini, penyebab awal konflik telah ada sehingga perbedaan pendapat telah terjadi, saling berbeda tujuan, dan saling melaksanakan tugas yang berbenturan atau saling terkait. Akan tetapi, pihak-pihak yang terlibat konflik diam saja dan belum mengekspresikannya. Masing-masing pihak mungkin belum menyadari terjadinya konflik, masih menahan diri, atau belum menganggap hal tersebut sebagai konflik.

Pada tahapan ini terdapat ketidakserasian pendapat antara pihak direksi dengan pihak karyawan. Pada tahap ini yang menjadi permasalahan dan pemicu konflik ditimbulkan adanya koordinasi dan komunikasi yang buruk dari direksi kepada buruh. Dalam hal ini yang terjadi adalah buruh melalui serikat pekerja melakukan upaya-upaya untuk mendapatkan konfirmasi dari pihak Direksi terkait dengan indikasi mutasi tanaman dan penumpukan karet di tiap-tiap kebun. Direksi beralasan bahwasannya penumpukan produksi olahan karet itu dilakukan karena harga jual pada waktu itu rendah. Sedangkan berdasarkan Informasi harga patokan karet olahan Nasional maupun Internasional pada waktu itu cenderung naik yaitu berada pada kisaran Rp.26.000,00 perKg. Tiba-tiba muncul *Delevery Order (DO)* ke kebun-kebun untuk mengangkut produksi karet sejumlah 159.111 Kg.

Sampai pada akhirnya tepat pada tanggal 23 Maret 2013 Direksi mengumumkan kepada karyawan utamanya buruh di Kantor Direksi bahwasannya PDP Kahyangan Jember sudah di KSO-kan dengan PT. Nanggala Mitra Lestari Surabaya, atas dasar persetujuan prinsip dari Bupati dan juga atas dasar sesuai Surat Pengajuan tanggal 11 Maret 2013 No. 06 / PP / 30H perihal Permohonan

Kerjasama Pengelolaan Perusahaan Daerah Perkebunan. Alasan utama yang mendasari diadakannya KSO tersebut adalah sebagai upaya pemenuhan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember dengan pola sharing pendapatan bersih sebesar 55 %.

4.7.3 Fase Pemicu

Dalam fase ini salah satu pihak atau kedua belah pihak mengekspresikan pertentangan mereka. Ekspresi itu merupakan kejadian pemicu, memicu kejadian konflik secara terbuka. Ekspresi pertentangan dalam konflik berupa sikap, perilaku, dan dengan menggunakan kata lisan atau tertulis. Pengekspresian ini membuat konflik menjadi terbuka dan menyadarkan masing-masing pihak akan terjadinya konflik. Konflik ini dilakukan secara nyata oleh pihak yang berkonflik.

Konflik di PDP yang semakin meruncing ditandai dengan adanya saling lapor yang dilakukan antara pihak direktur dan pihak karyawan yang dalam hal ini dilakukan oleh anggota serikat pekerja FK-PAK. Pihak direktur utama PDP melaporkan kepada pihak yang berwajib mengenai adanya perampasan surat berharga yang dilakukan oleh pihak serikat pekerja. Lebih lanjut pihak Bapak Dwi melaporkan Bapak Sujatmiko mengenai adanya indikasi dilakukannya korupsi.

Setelah adanya hal tersebut pihak karyawan mulai mengekspresikan konflik secara nyata dengan melakukan aksi demo yang dilakukan pada tanggal 4 April 2013 dilanjutkan pada tanggal 9 April 2013 dan lebih besar pada tanggal 17 April 2013 sehingga menimbulkan kerawanan sosial. Pada tahap ini konflik dikarenakan pihak direksi tidak transparan dalam menjelaskan isi MOU KSO sehingga kepercayaan karyawan terhadap direksi menurun. Setelah MOU didapatkan dan ternyata tidak sama dengan apa yang sosialisasikan oleh direksi. Isi MOU tersebut sangat merugikan buruh. Berdasarkan MOUnya berlangsung selama 20 tahun, sedangkan sosialisasi yang diumumkan oleh direksi selama 10 tahun.

4.7.4 Fase Eskalasi

Dalam fase ini konflik semakin lama akan semakin membesar. Dalam hal ini akan terjadi perbedaan pendapat yang semakin tajam. Dalam hal ini terjadilah

spiral konflik yang semakin lama semakin membesar sehingga semakin menjauhkan jarak diantara pihak-pihak yang berkonflik. Sikap negatif terhadap lawan konfliknya akan semakin membesar. Masing-masing pihak merasa hanya dirinyalah yang benar dan lawannya yang salah. Kekuasaan mulai digunakan untuk mendesak lawan konfliknya. Masing-masing pihak berupaya untuk memperbesar kekuasaannya dengan mencari teman serta menafsirkan norma dan peraturan untuk memperkuat posisinya.

Pada tahap ini kepercayaan buruh terhadap direksi sudah tidak ada. Dalam fase ini yang menjadi permasalahan dan sumber konflik semakin kompleks. Buruh mulai menuntut apa yang menjadi hak-haknya selama ini. Konflik pada tahap ini dikarenakan adanya indikasi mengenai pelanggaran terhadap undang-undang karena pihak direksi selama ini tidak memberikan hak-hak buruh sebagaimana diatur dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003.

4.7.5 Fase Krisis

Fase ini lebih tinggi daripada fase eskalasi. Hal ini ditandai dengan adanya keterlibatan dengan pihak lainnya. Perilaku pihak yang berkonflik semakin tidak terkontrol. Dalam fase ini lebih cenderung melakukan agresi. Hal ini dilakukan dalam bentuk verbal, tertulis, maupun berupa bentuk fisik dalam bentuk sabotase-sabotase untuk merusak sesuatu yang berhubungan dengan pihak yang berkonflik.

Yang terjadi pada tahap ini adalah dengan sering dilakukannya demo besar-besaran yang dilakukan oleh karyawan dengan tuntutan yang kompleks. Mulai dari mempertanyakan kelanjutan karet 159 ton, pemenuhan hak-hak buruh, pemberian gaji secara UMK kepada buruh. Dari pihak buruh mulai meminta pihak DPRD untuk ikut dalam menyelesaikan permasalahan di PDP. Pada tahapan ini yang menjadi sumber konflik semakin kompleks yaitu mengenai permasalahan ketidaktransparanan pihak PDP, tidak diberlakukannya *fit and proper test* dalam hal pengangkatan direksi, pelanggaran terhadap undang-undang, dan ketidaksepakatan mengenai klausul yang ditetapkan oleh direksi. Dari pihak buruh mulai meminta pihak DPRD untuk ikut dalam menyelesaikan permasalahan di PDP.

4.7.6 Fase Resolusi Konflik

Dalam hal ini biasanya terdapat solusi dari penyelesaian konflik tersebut dengan melibatkan adanya pihak ketiga. Upaya yang dilakukan antara pihak direksi dengan pihak buruh dalam menyelesaikan permasalahan terutama berkaitan dengan urusan ketenagakerjaan adalah melalui perundingan bipatirt dan tripartite. Upaya resolusi konflik yang dilakukan antara buruh dengan pihak PDP adalah dengan melakukan upaya kompromi dan perundingan. Penyelesaian permasalahan ketenagakerjaan di PDP paling diutamakan melauai LKS Bipatrit. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Sujatmiko selaku Direktur utama PDP yang menyatakan bahwa:

“ Menyangkut permasalahan ketenagakerjaan dimusyawarahkan di LKS Bipatrit. Penyelesaian masalah di PDP memang diutamakan pada tingkat Bipatrit karena pada LKS Bipatrit tersebut dilakukan dengan adanya *local wisdom* dengan pertimbangan adanya misi sosial yang diemban oleh PDP serta pertimbangan keberadaan serikat pekerja di masing-masing kebun tidak sama.”

Hasil wawancara Tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari pendapat Bapak Sujatmiko diatas bahwa dalam penanganan permasalahan di PDP diutamakan dengan penyelesaian pada tingkat Bipatrit yang didasari dengan adanya kearifan lokal dikarenakan pada masing-masing kebun di PDP memiliki serikat pekerja yang berbeda. Lebih lanjut Bapak Sujatmiko juga menyatakan bahwa:

“Sampai saat ini PDP sedang di PANSUSkan. Katanya ini dalam rangka menyelesaikan permasalahan d PDP. Pak Jalal dan Saya masih menunggu rekomendasi apa yang diberikan dalam melaksanakan PANSUS tersebut. Saya tunggu saran apa yang mau diberikan untuk PDP. Saya sudah memberikan semua keterangan baik dari hasil laporan audit dan lain-lain.”

Hasil wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari keterangan Bapak Jatmiko tersebut dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang terjadi di PDP Kahyangan yang salah satunya adalah konflik antara buruh dengan pihak direksi melibatkan pihak ketiga yaitu Pemerintah Kabupaten Jember yaitu Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten

Jember menangani permasalahan di PDP dengan membentuk panitia khusus yang dilaksanakan oleh lintas komisi di DPRD. Salah satu yang menjadi tujuan dai diadakannya PANSUS tersebut adalah pihak DPRD sebagai mediator untuk menangani permasalahan buruh dengan direksi.

4.7.7 Fase Pasca konflik

Dalam fase ini bisa terjadi beberapa kemungkinan yang dapat terjadi. adalah justru hubungan diantara pihak-pihak yang berkonflik sedikit demi sedikit akan kembali normal dan harmonis. Hal ini dapat terjadi jika resolusi konflik menghasilkan win-win solution. Apabila solusi yang dihasilkan diikuti dengan adanya rasa saling percaya maka hubungan akan menjadi harmonis kembali. Selain itu hal yang dapat terjadi adalah hubungan diantara pihak yang berkonflik tetap renggang karena salah satu pihak yang berkonflik tidak merasa puas dengan solusi yang telah ditempuh untuk menyelesaikan konflik yang terjadi, walaupun mereka terikat dengan solusi konflik.

Dengan penyelesaian konflik melalui perundingan bipartit, tripartit, dan PANSUS DPRD di PDP masih terjadi suatu kondisi renggang antara pihak direksi dengan buruh yaitu adanya potensi tidak tertagihnya sejumlah karet sejumlah 159 ton yang diangkut oleh PT. Nanggala Mitra Lestari dan adanya tuntutan mengenai hak normatif yang tidak diberikan oleh perusahaan. Yang sampai pada saat ini konflik mengenai ketenagakerjaan di PDP masih sedang berlangsung.

Jalinan aksi reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat positif dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok dalam hal pengambilan keputusan dan kepaduan. Atau menghasilkan negatif dalam arti merintangai kinerja organisasi yang ditandai dengan adanya pergantian, situasi politik dan stres.

Dalam hal ini dengan adanya konflik maka yang dihasilkan disini adalah adanya penurunan kinerja yang dilakukan oleh pihak yang berkonflik. Meskipun

hal ini tidak semua dilakukan oleh karyawan PDP. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Dwi selaku kepala serikat pekerja yang menyatakan bahwa:

“Saya aja mbak gak pernah masuk kerja. Saya memang niat biar saya bisa dipertemukan dengan pihak atasan.. supaya bisa komunikasi sama atasan. Teman2 itu banyak yang mangkir mbak memang. tapi ya gitu.. Tapi kita gak nganggur. Kita ke kebun-kebun untuk ngecek kondisi di kebun.“

Hasil wawancara pada tanggal 08 Maret 2015 pukul 15.30

Dari adanya pernyataan dari Bapak Dwi tersebut maka dapat diketahui bahwa dengan adanya konflik di PDP yang dilakukan oleh pihak karyawan adalah melakukan mangkir kerja. Dengan adanya hal tersebut maka dapat dipastikan bahwa mangkir ini menyebabkan produktivitas menurun dan nantinya dapat mengakibatkan kinerja menurun. Dari pihak direksi untuk menangani permasalahan mangkirnya karyawan di PDP dilakukan pemecatan. Hal ini dinyatakan oleh Bapak Sujatmiko yang menyatakan bahwa:

“Wong mereka gak masuk kerja. Di aturan PDP kalau karyawan tidak masuk selama lebih dari 5 (lima) hari maka dinyatakan mangkir. Kalau PHK yang sudah saya lakukan ini banyak. Cuman yak ok kebetulan dari pihak mereka (FK-PAK). Saya juga banyak memPHK karyawan, diturunkan jabatannya. Tapi kok ya baru sekarang digembor-gemborkan.”

Wawancara tanggal 14 Mei 2015 pukul 09.30

Dari keterangan Bapak Sujatmiko diketahui bahwa selama ini karyawan yang kinerjanya buruk akan ditindak dengan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Bapak Jatmiko juga menyatakan bahwa PHK dilakukan pada banyak karyawan dan bukan ketika konflik ini berlangsung.

Dari Bapak Dwi selaku ketua serikat buruh yang juga dikenakan pemecatan oleh Direksi menyatakan bahwa:

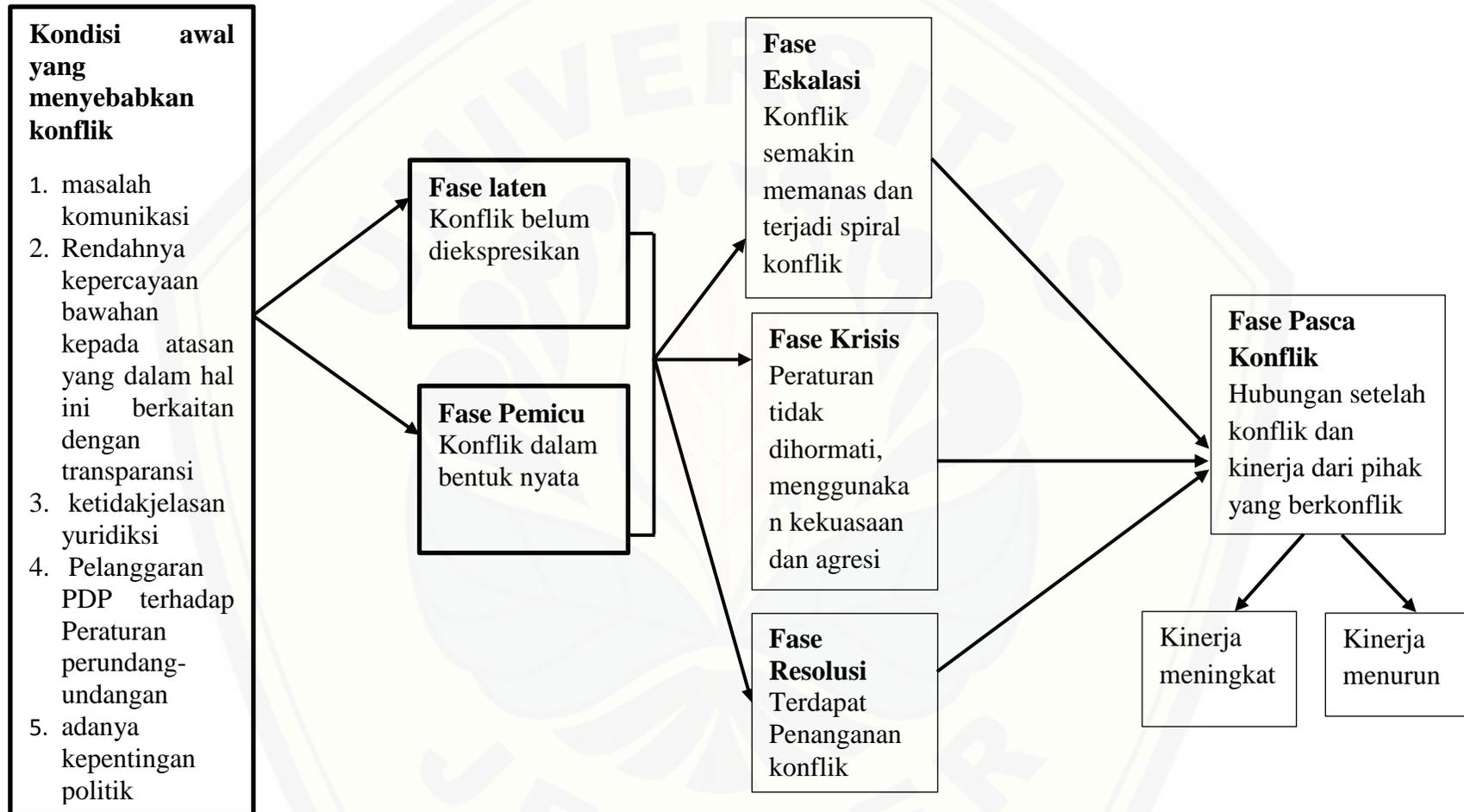
“Pemecatan yang dilakukan oleh direksi ini tidak pernah sesuai dengan prosedur pemecatan. Seharusnya satuan pengawas intern (SPI) itu melakukan pemanggilan. Dan diberikan surat peringatan. Saya cuman menerima surat peringatan satu kalin pada tanggal 12 Mei 2015 tapi pada tanggal lima belasnya saya menerima surat pemecatan. Ini tidak hanya terjadi pada saya tetapi juga pada teman-teman FK-PAK lainnya.”

Wawancara tanggal 16 Mei 2015 pukul 12.30

Dari keterangan Bapak Dwi diatas dapat diketahui bahwa prosedur pemecatan yang dilakukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada. Sehingga hal ini juga menjadikan konflik di PDP terus menerus berlangsung. Jadi yang dihasilkan dari adanya konflik di PDP adalah dengan dilakukan pemecatan oleh Direksi terhadap karyawan yang melakukan mangkir kerja tersebut. Untuk itu maka yang harus dilakukan oleh pihak PDP adalah menyelesaikan apa yang menjadi permasalahan agar tidak terjadi secara terus menerus dan berkelanjutan. Yang nantinya diharapkan dapat menciptakan kondisi PDP yang lebih kondusif dan terciptanya keharmonisan yang terjalin antara pihak bawahan dengan atasan. Dari penjelasan mengenai tahapan-tahapan konflik yang terjadi di PDP tersebut maka dinamika konflik yang terjadi di PDP dapat digambarkan dalam diagram dibawah ini.



Gambar 4.4 Dinamika Konflik yang Terjadi di PDP Kahyangan Kabupaten Jember



BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PDP Kahyangan Kabupaten Jember, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dari adanya konflik yang terjadi antara pihak direksi dengan pihak buruh melalui serikat pekerja di PDP kahyangan Kabupaten Jember. Dari hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti maka dapat disimpulkan :

- a. Pihak yang berkonflik di PDP adalah dari pihak buruh yang difasilitasi oleh serikat buruh Forum Komunikasi Pekerja Antar Kebun (FK-PAK) dengan pihak Direksi PDP Kahyangan.
- b. Sumber terjadinya konflik di PDP disebabkan oleh 5 (lima) hal antara lain yakni:
 - ketidaksesuaian terhadap peraturan perUndang-Undangan

Dalam hal ini terjadi ketidaksesuaian terhadap Undang-Undang No 13 Tahun 2003 dimana tidak semua karyawan PDP mendapat hak normatif, gaji berdasarkan Upah Minimum Kabupaten (UMK), selain itu juga tidak adanya ketentuan yang menetapkan status perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) di PDP sesuai dengan Keputusan menteri Nomor 100 tahun 2004.

- Kepercayaan yang rendah kepada atasan

kepercayaan bawahan yang rendah dikarenakan adanya kebijakan direksi yang tidak disosialisasikan kepada bawahan seperti adanya Kerjasama Operasional (KSO) dengan PT. Nanggala Mitra Lestari.

- Ketidaksepehaman mengenai klausul di PDP

Ketidaksepehaman mengenai klausul di PDP ditandai dengan tidak adanya Vademecum yang diputuskan oleh direksi dan tidak jelasnya aturan mengenai standart kenaikan jabatan dan masih belum diperbaharuinya Perjanjian Kerja

Bersama sebagai aturan lebih lanjut mengenai hubungan antara direksi dengan karyawan.

- Pengangkatan direksi yang tidak berdasarkan *fit and proper test*

Pengangkatan Anggota Direksi di PDP yang tidak berdasarkan pada PERDA No 2 Tahun 2012 yaitu dalam hal pengangkatan anggota Direksi berdasarkan pada *fit and proper test*. Selama ini pengangkatan Direksi berdasarkan pada penunjukan Bupati.

- Buruknya komunikasi dan kurangnya koordinasi

Permasalahan komunikasi di PDP terjadi karena komunikasi yang terjalin antara pihak Direksi dengan bawahan kurang efektif. Hal ini dibuktikan dengan dalam setiap perundingan selalu tidak menghasilkan kata mufakat. Selain itu kurangnya koordinasi dari direksi ke staf sehingga menimbulkan demonstrasi.

c. Konflik di PDP termasuk dalam kategori konflik yang tinggi dan disfungsional Hal ini ditandai dengan banyaknya demonstrasi yang dilakukan oleh para pekerja, sulitnya berkoordinasi dan sulitnya mencapai kata mufakat antara pihak buruh dengan direksi. Selain itu kondisi PDP saat ini tidak kondusif dan sulit untuk berkoordinasi antara pihak buruh dengan Direksi.

d. Tahap konflik di PDP terbagi kedalam 8 (delapan) tahap antara lain:

- Tahap potensial

Tahap ini berawal dari kecurigaan para buruh terhadap adanya mutasi tanaman yang dalam 1 (satu) tahun karet dan diadakannya kerjasama operasional yang menimbulkan ketidakpercayaan karyawan kepada pihak manajemen.

- Fase laten atau fase tidak terlihat

Terdapat ketidakserasian pendapat antara pihak direksi dengan pihak karyawan. Hal ini Pihak karyawan berusaha untuk mencari tahu mengenai hal yang menurut mereka pihak direksi tidak menjalankan PDP secara professional. Dari pihak karyawan mencoba untuk mencari klarifikasi dari pihak Direksi mengenai pengadaan KSO tersebut.

- Fase Pemicu

Pihak karyawan mulai mengekspresikan konflik secara nyata dengan melakukan aksi demo yang dilakukan pada tanggal 4 April 2013 dilanjutkan pada 9 April 2013 dan paling tinggi 17 April 2013 sampai menimbulkan kerawanan sosial.

- Fase Eskalasi

Pihak buruh memasukkan tuntutan untuk memberikan hak-hak normatif buruh yang selama ini tidak pernah diberikan oleh direksi PDP.

- Fase Krisis

Pada tahap ini pihak buruh meminta pihak DPRD untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di PDP terkait dengan permasalahan buruh.

- Fase Resolusi Konflik

Upaya yang dilakukan antara pihak direksi dengan pihak buruh adalah melalui perundingan bipartit dan tripartit dan pembentukan PANSUS DPRD Nomor 1 Tahun 2015 sebagai mediator antara pihak buruh dengan direksi.

- Hasil Konflik

Dalam hal ini masih terjadi ketidakharmonisan antara pihak buruh dengan pihak direksi yang masih memperlumaskan masalah kejelasan karet sebanyak 159 ton dan adanya tuntutan mengenai hak normatif yang tidak diberikan oleh perusahaan. Yang sampai pada saat ini konflik mengenai ketenagakerjaan di PDP masih sedang berlangsung. Dalam hal ini konflik memengaruhi turunya kinerja dari karyawan yakni ditandai dengan mangkir.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan adalah :

- a. PDP harus memajemen konflik yang terjadi dengan menggunakan upaya mediasi antara pihak buruh dengan direksi sehingga dapat dicapai suatu kesepakatan bersama yang nantinya akan menciptakan kondisi yang kondusif bagi PDP Kahyangan. Selain itu juga dapat menciptakan keharmonisan antara keduanya.

- b. PDP Kahyangan dalam rangka menjalin hubungan industrial yang lebih baik dapat dilakukan dengan membangun komunikasi secara intensif antara atasan dengan karyawan sehingga dapat membangun kondusifitas perusahaan sebagai Perusahaan Daerah Perkebunan. Dalam hal ini dalam pelaksanaan LKS Bipatrit dapat dihadirkan perwakilan dari direksi, bukan hanya dari pihak kantor kebun.
- c. Bagi peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PDP. Dari hasil penelitian ini berdasarkan pada keterangan dari para informan bahwa dengan terjadinya konflik ini menyebabkan kinerja dari karyawan menurun yang ditandai dengan adanya mangkir.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rieneke Cipta.
- Davis dan Newstorm. 1985 . *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, James L,Jhon.M.Ivancevich dan James H. Donelly Jr. 1994. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta : Erlangga
- Gibson, James L,Jhon.M.Ivancevich dan James H. Donelly Jr. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta:Erlangga
- Gitosudarmo Indriyo Drs., M.Com. (Hons)., & Drs. I. Nyoman Sudita, M.M. (2000). *Perilaku Keorganisasian Edisi (cetakan kedua)*. Yogyakarta : BPPF.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metodologi Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson.2006.*Perilaku dan Manajemen Organisasi*.:Erlangga.
- Kaho, Josef Riwu. 2005. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : PT. RajaGrafindo
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*.Yogyakarta: Andi
- Miles, Matthew B. dan Huberman A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Pres)
- Moekijat .1988. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pioner Jaya

- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep kontroversi Aplikasi*. Jakarta: Prehalindo.
- _____. 2008 . *Perilaku Organisasi Edisi 12* . Bandung: Salemba Empat.
- _____. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Saragih, Juli Panglima. 2003. *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah dalam Otonomi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sulistyo, Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Umar, Husein. 1997. *Metode Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran* . Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiyadi. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. 2006. *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Widjaja. 1992. *Titik Berat Otonomi pada Daerah Tingkat II*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Humanika.

Jurnal

- Christanto.2009. *Jurnal Kinerja Sektor Publik*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Nastiti, nicky. 2013. *Kontribusi Badan Usaha Milik Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Jawa Timur tahun 2008-2012*. Jember: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Noermijati, Titis Setyawardani. 2011. *Proses Terjadinya Konflik (Studi Kasus Pada BUMD X)*. Malang : Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Produk hukum

- Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah
- Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2012 Tentang PDP Kahyangan Kabupaten Jember
- Kepmendagri Nomor 43 Tahun 2000
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003
- Peraturan Menteri Nomor 100 Tahun 2004
- Keputusan Menteri Nomor 231 Tahun 2003

Website

- <http://www.antarajatim.com>. *Ratusan Buruh Kebun Jember Demo Tuntut UMK*. Diakses pada 12 Oktober 2014 pukul 15.00
- <http://www.antarajatim.com>. *Ratusan Buruh Kebun Jember Demo Tolak KSO*. Diakses pada 12 Oktober 2014 pukul 15.15
- <http://www.antarajatim.com>. *Ratusan Buruh Kebun Demo PDP Jember*. Diakses pada 12 Oktober 2014 pukul 15.35

<http://www.antarajatim.net>. *Buruh Perkebunan Jember Demo Tuntut Hak Normatif*. Diakses pada 12 Oktober 2014 pukul 15.40

<http://antarajatim.net>. *Ribuan Buruh PDP Kahyangan Jember Mogok Kerja*. Diakses pada 18 Oktober 2014 pukul 18.20

<http://antarajatim.net>. *Demo Buruh Perkebunan Jember Ricuh*. Diakses pada 18 Oktober 2014 pukul 18.25

<http://www.tempo.co>. *Bupati Jember Patuhi Tuntutan Buruh Perkebunan*. Diakses pada 14 Desember 2014 pukul 20.20 WIB

<http://www.majalah-gempur.com>. *Ribuan Buruh dan Karyawan PDP Kahyangan*. Diakses pada 14 Desember 2014 pukul 20.25 WIB

