

**PERAN MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENJAGA  
KEHARMONISAN HUBUNGAN INDUSTRIAL**

Raymond Adrian

**ABSTRAK**

Pada saat ini, peran manajer sumber daya manusia sangat penting dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial di dalam perusahaan. Dalam mencapai keharmonisan hubungan industrial, diperlukan beberapa kompetensi dari manajer yaitu perencanaan SDM, pengembangan SDM, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), hubungan industrial dan pemahaman terhadap undang-undang ketenagakerjaan. Selain itu, manajer SDM juga harus mempunyai kompetensi untuk dapat berkomunikasi dengan baik, negosiasi dan integritas. Peran manajerial dalam memelihara hubungan industrial juga menjadi hal yang penting dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial. Terdapat 2 peran manajer SDM dalam menjaga hubungan industrial yaitu peran sebagai penanganan gangguan dan peran sebagai negosiator. Peran sebagai penanganan gangguan yaitu melakukan tindakan korektif ketika timbul perselisihan, memecahkan konflik antarbawahan dan beradaptasi terhadap krisis lingkungan. Peran sebagai negosiator yaitu mewakili departemen ketika menegosiasikan kontrak serikat pekerja, penjualan, pembelian, anggaran dan mewakili kepentingan departemen.

**Kata Kunci :** Peran manajer sumber daya manusia, keharmonisan hubungan industrial

**ABSTRACT**

*Nowadays, the role of human resource managers is important to maintain the harmony of industrial relations within the company. For achieving the harmony of industrial relations, some competencies of managers such as human resource planning, human resources development, compensation, occupational health and safety work environment (K-3), industrial relations and understanding the law of labor are required. HR managers must also have the competence to communicate well, negotiate and integrity. The managerial role in maintaining industrial relations is also important in maintaining the harmony of industrial relations. There are 2 roles of HR managers in maintaining industrial relations, that is the role of interference handling and the role of negotiator. The role of interference handling is to take corrective action when conflicts arise, resolve conflicts between subordinates and adapt to the environmental crisis. The role of a negotiator is to represent the department when negotiating union contracts, sales, purchases, budgets and represents departmental concerns.*

**Keywords :** *The role of human resources manager, industrial relations harmony*

**Pendahuluan**

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, membuat industri semakin mengandalkan kemampuan tenaga mesin dibandingkan dengan tenaga kerja. Penemuan inilah yang membuat manajer sumber daya manusia beralih dari tenaga manusia menjadi tenaga mesin. Akibatnya, suatu perusahaan akan berusaha mengurangi jumlah tenaga kerja dan beralih menggunakan tenaga mesin karena mesin dapat membuat proses produksi lebih efisien dan efektif. Fokus utama manajemen dalam menghasilkan laba yang maksimum yaitu menggunakan modal, bahan baku dan mesin secara efisien tanpa memperhatikan faktor – faktor produksi lainnya seperti metode, sumber daya informasi, sumber daya fisik dan tenaga kerja.

Berdasarkan data yang didapatkan dari [www.bbc.com](http://www.bbc.com), terdapat belasan ribu orang di PHK selama 2 bulan pertama tahun 2016. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berusaha mengurangi jumlah tenaga kerja akibat belum terdapat kesepakatan dalam hal penggajian. Akibatnya, pekerja merasa dirugikan oleh pihak manajemen dan terjadi perselisihan antara pihak manajemen dan pekerja sehingga terjadi demo pekerja dalam berbagai bentuk seperti mogok kerja, merusak fasilitas umum hingga merusak fasilitas umum yang dapat merugikan perusahaan, pekerja maupun masyarakat yang berada disekitarnya.

Hubungan industrial yang tidak baik akan berakibat terhadap menurunnya produktivitas disuatu perusahaan (Payaman, 2003). Permasalahan mengenai hubungan industrial harus diperhatikan perusahaan karena karyawan merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan (Lewa dan Subowo, 2005). Permasalahan hubungan industrial dan

terjadinya ketidakharmonisan dalam suatu perusahaan, mengindikasikan bahwa manajer SDM tidak mampu untuk dapat berkomunikasi dan bernegosiasi dengan baik kepada para pekerja. Sikap tersebut juga menunjukkan adanya ketidakprofesionalan manajer SDM di dalam melakukan tugasnya. Dengan kurangnya kompetensi manajer SDM dalam keahlian dan pengetahuannya terhadap permasalahan tenaga kerja dan peraturan tentang ketenagakerjaan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, penting bagi manajer SDM untuk dapat memahami berbagai pengetahuan dan strategi dalam menciptakan keharmonisan hubungan industrial dalam perusahaan.

#### **Tinjauan Pustaka**

#### **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen di dalam suatu perusahaan memiliki peranan penting untuk menggerakkan dan mengawasi jalannya operasional perusahaan. Mintzberg dalam Daft (2012: 24) mengelompokkan peran manajer yang berbeda dan saling berkaitan erat yang terbagi menjadi tiga kategori, yaitu kategori informasi (peran monitor, peran penyebar luas, peran juru bicara), kategori interpersonal (peran tampilan pemimpin, pemimpin, penghubung) dan kategori keputusan (peran pengusaha, peran penanganan gangguan, peran pengalokasi sumber daya dan peran negosiator). Peran manajerial yang paling berhubungan dan sangat penting dalam memelihara hubungan industrial yaitu :

1. Peran sebagai penanganan gangguan yaitu melakukan tindakan korektif ketika timbul perselisihan, memecahkan konflik antarbawahan dan beradaptasi terhadap krisis lingkungan.
2. Peran sebagai negosiator yaitu mewakili departemen ketika menegosiasikan kontrak serikat

pekerja, penjualan, pembelian, anggaran dan mewakili kepentingan departemen.

Peran-peran tersebut sangat penting dalam memelihara hubungan industrial karena peran manajer dalam mengambil keputusan akan berdampak langsung bagi perusahaan dan dirasakan oleh semua pihak.

Mondy (2010) menguraikan bahwa sistem sumber daya manusia yang terintegrasi meliputi beberapa komponen sebagai berikut.

- a. *Staffing*  
Proses untuk memastikan bahwa jumlah karyawan di dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan dan keahlian untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengembangan SDM  
Fungsi SDM tidak hanya sebatas pelatihan dan pengembangan, tetapi juga merencanakan karir dan aktivitas pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja dan penilaian.
- c. Kompensasi  
Kompensasi diberikan sesuai dengan kontribusi pekerja dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa satu atau gabungan beberapa seperti meningkatkan gaji, komisi, bonus, pemberian cuti tambahan, liburan, asuransi kesehatan, atau memberikan lingkungan kerja yang baru.
- d. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik memungkinkan karyawan lebih produktif dan dapat menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

- e. Hubungan Industrial  
Hubungan antara perusahaan dengan karyawan suatu perusahaan yang tergabung dalam serikat kerja.

Adapun tugas manajer SDM menurut Dessler (2008:4) meliputi:

- a. Menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
- b. Orientasi karyawan baru dalam organisasi.
- c. Memberikan pelatihan untuk karyawan baru.
- d. Meningkatkan kinerja setiap karyawan.
- e. Meningkatkan hubungan antar sesama karyawan dan mendapatkan kerjasama kreatif.
- f. Menjelaskan kebijakan dan prosedur perusahaan.
- g. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
- h. Mengembangkan kemampuan setiap karyawan.
- i. Menciptakan dan memelihara departemen.
- j. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 57), peran manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Tinjauan Peran MSDM**

Tinjauan	Peran Administratif	Peran Operasional dan Penasehat	Peran Strategis
Fokus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan	Dukungan operasional mewakili karyawan	Seluruh organisasi
Pemilihan waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka Panjang (2-5 tahun)
Aktivitas khusus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan tunjangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur program –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengevaluasi tren dari</li> </ul>

	<p>karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan orientasi karyawan baru.</li> <li>• Memberikan kebijakan dan prosedur SDM.</li> <li>• Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama.</li> </ul>	<p>program kompensasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini.</li> <li>• Mengadakan pelatihan keselamatan.</li> <li>• Menyelesaikan keluhan – keluhan karyawan.</li> <li>• Mengemukakan kekhawatiran karyawan.</li> </ul>	<p>persoalan angkatan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlibat dalam perencanaan.</li> <li>• Pengembangan angkatan kerja masyarakat.</li> <li>• Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi.</li> <li>• Mengajukan merger dan akuisisi.</li> <li>• Merencanakan strategi kompensasi.</li> </ul>
--	--	--	---

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa peran MSDM sangat penting di dalam suatu perusahaan. Dalam perusahaan, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menggerakkan dan mengawasi jalannya operasional perusahaan. Selain itu, MSDM berperan penting sebagai penanganan gangguan dan negosiator terhadap karyawan. Beberapa hal diatas sangat penting untuk diketahui dan dilakukan oleh manajer sumber daya manusia karena keputusan yang diberikan manajer terhadap karyawannya akan berdampak langsung bagi perusahaan dan dirasakan oleh semua pihak.

### Strategi Komunikasi Perusahaan

Dalam suatu perusahaan, manajer sumber daya manusia perlu memahami beberapa strategi didalam berkomunikasi. Hal ini diperlukan diperusahaan, karena komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah (Rivai, 2004:427). Dalam prakteknya terdapat empat arus komunikasi pada suatu perusahaan:

- Komunikasi vertikal ke bawah.  
Komunikasi model ini merupakan sarana bagi manajemen dalam menyampaikan berbagai informasi kepada bawahannya seperti perintah, instruksi, pengarahan, dan teguran.
  - Komunikasi vertikal ke atas.  
Pada komunikasi model ini, para anggota di dalam perusahaan ingin selalu didengar keluhan – keluhan atau inspirasi mereka oleh para atasannya.
  - Komunikasi horizontal.  
Komunikasi model ini berlangsung antara orang –orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah perusahaan.
  - Komunikasi diagonal.  
Komunikasi model ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang perusahaan yang berbeda, tetapi pada perusahaan yang sejenis.
- Strategi komunikasi yang dilakukan di dalam suatu perusahaan juga perlu melakukan beberapa tindakan berikut (Gibson dkk,2003) yaitu :
- Mendorong saling mempercayai  
Komunikasi di dalam suatu perusahaan dapat dimulai dari suasana saling percaya yang

diciptakan antara komunikator dan komunikan. Apabila di dalam komunikasi tidak ada unsur saling mempercayai, maka komunikasi tidak akan berhasil. Selain itu, dengan tidak adanya rasa saling percaya akan dapat menghambat proses komunikasi.

- b. Meningkatkan umpan balik  
Kesalahpahaman dalam berkomunikasi dapat dikurangi jika proses umpan balik dapat dilakukan dengan baik. Mekanisme umpan balik di dalam suatu organisasi / perusahaan sama pentingnya dengan komunikasi antarpribadi. Seorang komunikator memerlukan adanya mekanisme umpan balik untuk dapat mengetahui apakah pesannya sudah dapat dipahami oleh komunikan.
- c. Mengatur arus informasi  
Dalam menyampaikan suatu informasi, perlu adanya pengaturan arus informasi agar tidak memberikan beban informasi kepada pihak komunikan. Informasi yang disampaikan harus berisi informasi penting dan yang hanya diperlukan oleh komunikan. Komunikasi ini harus diatur mutunya, jumlah dan cara penyampaiannya. Selain itu, informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas dan memiliki bobot kepentingan yang cukup.
- d. Pengulangan  
Pengulangan di dalam menyampaikan suatu informasi dapat membantu komunikan dalam menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau terlalu sulit untuk dapat dipahami pada saat pertama kali didengar. Bagi seorang manajer, suatu permasalahan-permasalahan penting di dalam perusahaan dapat diulangi paling tidak dua sampai tiga kali.
- e. Menggunakan bahasa yang sederhana

Ketika seorang manajer SDM menyampaikan pesan, diperlukan penggunaan bahasa yang sederhana. Penggunaan bahasa yang sederhana ini bertujuan agar komunikasi yang dilakukan kepada komunikan dapat dipahami dengan baik sehingga dapat mengurangi terjadinya kesalahan komunikasi. Maka, seorang manajer harus mengurangi penggunaan bahasa yang kompleks, istilah-istilah teknis dan jaringan menyebabkan komunikasi sulit dipahami oleh komunikan.

- f. Penetapan waktu  
Pada saat komunikator menyampaikan suatu informasi kepada komunikan, sering terjadi permasalahan komunikasi. Hal ini sering terjadi karena penerima pesan (komunikan) belum siap untuk mendengarkannya. Permasalahan lain yang sering terjadi yaitu komunikator tidak bisa menyampaikan pesan kepada komunikan secara sistematis, sehingga komunikan tidak dapat menghubungkan satu topik dengan topik yang lain. Oleh karena itu, di dalam berkomunikasi penyampaian pesan harus dapat tersusun dengan baik, ringkas dan mudah dipahami sehingga kesalahan penetapan waktu akibat komunikan belum siap mendengarkan dapat dihindari.

Beberapa strategi komunikasi dan tindakan yang dilakukandalam suatu perusahaan diharapkan dapat memperlancar jalannya perusahaan. Dengan adanya strategi komunikasi ini, maka perusahaan dapat mencegah munculnya berbagai konflik ataupun kesalahan komunikasi yang dapat memperlambat jalannya perusahaan. Maka, peran manajer sumber daya manusia sangatlah penting di dalam menentukan strategi komunikasi perusahaan.

### **Hubungan Industrial**

*Industrial relation* atau yang lebih dikenal dengan hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa disuatu perusahaan atau organisasi (Payaman, 2003). Hubungan Industrial merupakan sebuah sistem yang kompleks yang pada dasarnya merupakan hubungan antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa, baik pelaku terdiri dari perusahaan atau organisasi, karyawan/ perkerja dan pemerintah termasuk masyarakat (Wahyu, 2010). Berdasarkan Undang – Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003 pasal 1 angka 16, hubungan Industrial didefinisikan sebagai “suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai – nilai Pancasila dan Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial adalah hubungan semua pihak yang berkepentingan dalam proses produksi atau pelayanan jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam hubungan industrial, serikat pekerja dan manajemen memiliki peranan penting sebagai perwakilan pekerja dan pengusaha yang memiliki kepentingan saling bertolak belakang. Hubungan industrial yang baik di suatu perusahaan, dapat dilihat melalui tahapan hubungan yang terjalin antara manajemen dan serikat pekerja, kesejahteraan yang berhasil diperjuangkan oleh serikat pekerja yang diberikan oleh perusahaan dan intensitas jumlah aksi mogok kerja yang mengindikasikan tidak harmonisnya hubungan industrial.

### **Serikat Pekerja**

Menurut Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja atau serikat buruh bahwa definisi serikat pekerja adalah organisasi yang didirikan oleh, dari dan untuk pekerja di dalam atau di luar perusahaan, milik negara atau pribadi, yang bersifat tidak terikat, terbuka, independen dan demokratis dan dapat dipertanggungjawabkan untuk memperjuangkan, membela dan melindungi hak-hak dan kepentingan pekerja, maupun untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Pasal 104 Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 menjelaskan bahwa “setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh”. Serikat pekerja merupakan bentuk kepedulian terhadap para pekerja. Serikat pekerja merupakan sebuah organisasi yang mewadahi kebutuhan pekerja setiap waktu.

Karyawan didalam perusahaan memiliki beberapa alasan untuk bergabung dengan serikat pekerja (ILO, 2011: 7) yaitu :

1. Serikat pekerja melindungi dan memperjuangkan perbaikan upah dan kondisi kerja.
2. Serikat pekerja melindungi pekerja terhadap ketidakadilan dan diskriminasi.
3. Memperbaiki kondisi kerja dan melindungi lingkungan kerja.
4. Mengupayakan agar manajemen mendengarkan suara pekerja sebelum membuat keputusan.
5. Mencegah terjadinya pemutusan hubungan kerja.

Sesuai dengan pasal 102 UU Tenaga Kerja tahun 2003 dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi untuk 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.

### **Hubungan Manajemen dan Serikat Pekerja**

Hubungan industrial dalam suatu perusahaan terlihat melalui tahapan hubungan antara manajemen dan serikat pekerjanya. Apabila hubungan antara manajemen dan serikat berjalan dengan baik, maka akan dapat berdampak positif bagi perusahaan karena manajemen dan serikat pekerja merupakan 2 hal yang penting di dalam suatu perusahaan. Tetapi, apabila hubungan antar manajemen dan serikat pekerja tidak baik akan menimbulkan konflik yang bisa berdampak terhadap keberlangsungan suatu perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2010: 883) tahapan hubungan manajemen dan serikat pekerja dalam lingkup industrial digolongkan pada lima tahap pertumbuhan, yaitu:

1. Tahap Konflik.  
Tahap konflik merupakan tahap awal berdirinya serikat pekerja yang ditentang oleh manajemen sehingga dapat menimbulkan suasana konflik.
2. Tahap Pengakuan (Eksistensi)  
Tahap pengakuan merupakan tahap kehadiran serikat pekerja yang diakui oleh manajemen dengan sikap terpaksa akibat tekanan pemerintah melalui peraturan perundang-undangan.
3. Tahap Negosiasi  
Tahap negosiasi merupakan tahap kehadiran serikat pekerja sebagai realitas dalam kehidupan industrial sehingga manajemen bersikap tidak menghalanginya tetapi berusaha menempatkan serikat pekerja di posisi lemah ketika negosiasi.
4. Tahap Akomodatif  
Tahap akomodatif merupakan tahap kehadiran serikat pekerja dianggap memainkan peran positif dalam lingkungan perusahaan. Manajemen memanfaatkan serikat pekerja sebagai rekan yang menghubungkan

antara manajemen dan para pekerja dalam menegakkan disiplin dan mengarahkan perilaku pekerja sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis.

#### 5. Tahap Kerja Sama

Tahap kerja sama merupakan tahap yang paling maju dan ideal dalam hubungan industrial dikarenakan serikat pekerja berperan meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan semangat kerja pekerja. Hubungan kerja terjalin berdasarkan prinsip saling menghormati, mendukung, menempatkan diri pada posisi pihak lain dan melakukan tindakan yang saling menguntungkan.

### **Peran Manajemen Dalam Membina Hubungan Industrial**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Ningsih, Musadieg dan Utami (2015), terdapat 2 peran manajemen dalam membina hubungan industrial yaitu.

- a. Peran Sebagai Penanganan Gangguan  
Didalam perusahaan, suatu gangguan terhadap tenaga tidak dapat dicegah ataupun dihindari. Permasalahan yang biasanya terjadi yaitu konflik antara pekerja bawahan dan atasannya serta permasalahan ketidak disiplinan pekerja. Permasalahan tersebut terjadi karena pada dasarnya pekerja secara psikologis memiliki perasaan, pola pikir dan sikap yang berbeda – beda antara satu dengan yang lainnya. Dalam mengatasi gangguan atau permasalahan tersebut, perlu adanya respon yang cepat dari manajemen dengan cara melakukan peneguran maupun penyelesaian masalah konflik secara intern kepada pekerja yang bersangkutan. Selain itu, manajemen dapat menyelesaikan gangguan ini dengan beracuan pada perjanjian kerja bersama sehingga gangguan tersebut

dapat segera diatasi dan tidak menghambat keberlangsungan perusahaan.

b. Peran Sebagai Negosiator

Dalam membina hubungan industrial, diperlukan negosiasi untuk merundingkan perjanjian kerja bersama maupun masalah perselisihan hubungan industrial secara musyawarah untuk mencapai mufakat antara pihak manajemen dengan serikat pekerja perusahaan. Proses negosiasi yang dilakukan harusnya dilakukan dalam suasana yang tidak kaku dan masing – masing pihak tidak diperbolehkan untuk mementingkan kepentingan individu. Kekuatan utama dalam negosiasi ini yaitu jika kedua belah pihak memiliki posisi tawar menawar yang sama-sama kuat sehingga dapat menguntungkan dan memuaskan semua pihak yang terlibat dalam negosiasi. Negosiasi yang dilakukan ini diharapkan dapat menghindari terjadinya konflik yang berakibat buruk bagi perusahaan karena tidak ditemukannya kesepakatan antara kedua belah pihak.

### **Kesimpulan**

Keharmonisan suatu hubungan industrial di dalam perusahaan sangat erat kaitannya dengan peran manajer sumber daya manusia dan perwakilan pekerja atau serikat pekerja di dalam menyikapi setiap permasalahan yang terjadi. Dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial, seorang manajer SDM memerlukan beberapa kompetensi yaitu perencanaan SDM, pengembangan SDM, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), hubungan industrial dan pemahaman terhadap undang-undang ketenagakerjaan. Selain itu, manajer SDM juga harus mempunyai kompetensi yang lain seperti kemampuan untuk komunikasi, negosiasi dan integritas. Dengan memiliki beberapa kompetensi tersebut, diharapkan manajer

SDM dapat mencegah munculnya berbagai konflik ataupun kesalahan komunikasi yang dapat memperhambat jalannya perusahaan.

Peran manajer SDM dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial ada 2 yaitu peran sebagai penanganan gangguan dan peran sebagai negosiator. Peran sebagai penanganan gangguan dapat dilakukan manajer dengan cara melakukan peneguran maupun penyelesaian masalah konflik secara intern kepada pekerja yang bersangkutan. Peran sebagai negosiator dibutuhkan dalam merundingkan perjanjian kerja bersama maupun masalah perselisihan hubungan industrial secara musyawarah untuk mencapai mufakat antara pihak manajemen dengan serikat pekerja perusahaan. Peran yang dilakukan oleh manajer SDM ini bertujuan sebagai upaya preventif terhadap permasalahan yang dapat terjadi dalam perusahaan. Dengan adanya upaya preventif yang dilakukan manajer SDM terhadap perusahaan akan membuat kinerja perusahaan juga meningkat karena kunci utama keberhasilan perusahaan terdapat pada karyawannya.

## Daftar Pustaka

- Daft, Richard L. 2012. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. 2008. *Human Resources Management, Eleventh Edition*. Singapore: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. 2003. *Organizations : Behavior Structure Processes. Eleventh Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Hidayat, Rafki. Dua bulan pertama 2016, *Belasan ribu orang di-PHK*. Diakses dari [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2016/02/160216\\_indonesia\\_buruh\\_phk](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2016/02/160216_indonesia_buruh_phk) pada tanggal 4 Maret 2017.
- Lewa, E. I. I. K., dan Subowo. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat*, Cirebon. *Jurnal Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*:129-140.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management. International Student Edition. South-Western*. Singapore: Thomson Learning.
- Mondy, W. R. 2010. *Human Resource Management. Eleventh Edition*. United States of Americ: Prentice Hall.