



PROSIDING

Konferensi Nasional Komunikasi

Model Komunikasi *Coaching* dalam Menyelesaikan Konflik Hubungan Industrial

Wulan Furrie Lenggana¹

Program Studi Ilmu Komunikasi Institut STIAMI Jakarta

¹wulanlenggana77@gmail.com

Abstract

Conflict in industrial often lead companies spend a lot of time, effort, and money. The use of appropriate communication model in resolving industrial relations conflict determines its success. This study aims to look at how to use the communication model in Industrial Relations Coaching (IRC) by Neuro-Semantics Technology (Meta Coaching). The object of this research is PT Corinthian Industries Indonesia, which uses technology-based Industrial Relations Coaching Neuro-Semantics (Meta Coaching) since 2013. Before using this communication model, PT Corinthian Industries Indonesia has always failed to resolve the industrial relations conflict, despite having tried various methods. This study shows that the leadership style helped define the decision-making of this communication model. Team leadership style (9.9) specifically involved contributed to the successful use of a communication model IRC-NS. One of the changes that occur after the use method of Industrial Relations Coaching by Neuro-Semantics is the ability to communicate at the level of managers, increased employee productivity and cost efficiency.

Keywords: Industrial Relation Conflict, Industrial Relation Coaching, Neuro-Semantic technology (Meta coaching), leadership style.

Abstrak

Konflik industrial seringkali menyebabkan perusahaan menghabiskan banyak waktu, tenaga dan uang. Penggunaan model komunikasi yang tepat dalam menyelesaikan konflik hubungan industrial menentukan keberhasilannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penggunaan model komunikasi *coaching* dalam dunia industri (*Industrial Relation Coaching*) komunikasi *coaching* ini berbasis teknologi *Neuro-Semantics (Meta Coaching)*. Objek penelitian ini adalah PT Corinthian Industries Indonesia yang menggunakan model komunikasi *Coaching* sejak 2013. Sebelum menggunakan model komunikasi ini, PT Corinthian Industries Indonesia selalu gagal menyelesaikan konflik hubungan industrial, meski telah mencoba berbagai macam metode. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan turut menentukan pengambilan keputusan model komunikasi ini. Gaya kepemimpinan tim (9,9) secara khusus ikut memberi andil dalam keberhasilan penggunaan model komunikasi IRC-NS. Salah satu bentuk perubahan yang terjadi setelah penggunaan *Industrial Relation Coaching* berbasis *Neuro-Semantics* adalah kemampuan berkomunikasi pada tingkat manajer, meningkatnya produktifitas karyawan dan adanya efisiensi biaya.

Kata kunci: Perselisihan hubungan industrial, *Industrial Relation Coaching*, Teknologi *Neuro-Semantik (Meta coaching)*, Gaya kepemimpinan.

Pendahuluan

Di beberapa tahun terakhir ini, demo buruh, mogok buruh, penutupan pabrik oleh buruh dan bahkan penutupan jalan oleh buruh, menjadi berita yang marak dibicarakan media. Hal ini terjadi terutama ketika terjadi persoalan buruh nasional seperti agenda tahunan kenaikan UMK/UMP, hari buruh internasional, kenaikan BBM dsb. Di tingkat perusahaan kondisinya juga tidak jauh berbeda. Perselisihan demi perselisihan terjadi, perundingan yang *deadlock* dan berujung pada perselisihan di ranah hukum atau mogok kerja.

Pihak buruh sebetulnya juga mengalami kerugian dengan melakukan mogok kerja karena mereka kehilangan pendapatan dan insentif, bahkan mungkin jika demo berkepanjangan perusahaan akan ditutup. Umumnya demo buruh dan hal-hal lain yang sejenisnya terjadi sebagai ungkapan kekecewaan buruh/pekerja /karyawan terhadap harapan-harapan mereka yang tidak tercapai. Kadang-kadang mereka sulit mengkomunikasikan harapan-harapan tersebut, karena mekanisme komunikasi yang kurang tepat atau pihak penerima komunikasi yang tidak mendengarkan dengan penuh perhatian dan penghargaan. Sebagai hasilnya terjadilah kekecewaan akumulatif-kolektif dalam bentuk demo, mogok dan aksi-aksi lainnya. Apabila perdamaian tidak bisa dicapai setelah hiruk pikuk demo dan protes dilakukan, biasanya pengusaha atau pekerja akan berpikir tentang solusi hukum. Solusi hukum ini bisa dimulai dari level yang paling awal berupa mediasi yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja setempat, arbitrase atau rekonsiliasi oleh lembaga atau pihak non pemerintah, hingga proses hukum di Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) yang cukup memakan waktu dan biaya. Jika semua pihak (pemerintah, buruh, dan pengusaha) menyadari tentang konsekuensi yang muncul dari segala bentuk konflik hubungan industrial yang terjadi dan menyadari sepenuhnya bahwa mereka semua adalah pilar-pilar pendukung industri, maka ide kolaborasi akan menciptakan suasana yang lebih kondusif bagi ketenangan bekerja. Sebaliknya mempertahankan

perselisihan akan berdampak pada hubungan yang tidak harmonis antar para pihak

Fakta yang ada tentang hubungan industrial tersebut, menunjukkan bahwa kejadian sama berulang di lain waktu. Kejadian yang berulang-ulang adalah indikasi bahwa akar permasalahan belum ditemukan dan solusinya belum ditemukan, dan fakta bahwa pola penyelesaian persoalan hubungan Industrial tradisional tidak cukup efektif, karena masih cenderung ke penyelesaian transaksional.

Konflik didefinisikan sebagai suatu “perjuangan yang diekspresikan sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka” (Forst dan Wilmot dalam Pace & Faules 2010: 369).

Untuk mengurangi konflik, ada beberapa langkah seperti, memperbaiki komunikasi, berunding, menerima, melakukan hasil kesepakatan bersama dan melakukan evaluasi.

Pada tahun 2011 PT CII mengalami kondisi hubungan Industrial yang kurang harmonis, *leadership* di tingkat *frontline* rendah, hingga menyebabkan timbulnya perselisihan(*conflict*) antar manajemen dan karyawan di PT Corithian Industries Indonesia (PT CII), sehingga berdampak pada produktivitas. Selain masalah yang dihadapi di atas, pola komunikasi perselisihan industrial yang biasa digunakan oleh PT CII tidak mampu menyelesaikan perselisihan yang terjadi karna sifatnya transaksional (pola perselisihan hubungan industrial tradisional), menyebabkan komunikasi di perusahaan tersebut semakin memburuk dan produktivitas makin menurun. Di sisi lain pimpinan puncak PT CII mempunyai kewajiban untuk membuat perusahaan tetap eksis dan membuat produktifitas meningkat diiringi dengan komunikasi yang membaik, karna komunikasi organisasi yang baik dan benar merupakan salah satu aspek yang bisa berdampak pada kemajuan organisasi.

Cara Aminudin Soetara (*General Manager* PT CII) mengembalikan perusahaan

agar tetap *exist* adalah dengan mencari sumber masalah, mengevaluasinya dengan mencari jalan keluar yang terbaik. Seiring waktu berjalan berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan akhirnya pimpinan puncak menyadari bahwa penyelesaian perselisihan hubungan industrial tradisional tidak berujung pada kesepakatan para pihak karna sifatnya transaksional (berbicara salah-benar, menang-kalah).

Memecahkan masalah dengan cara kolaborasi ditawarkan oleh *Industrial Relation Coaching-IRC* (penyelesaian perselisihan Industrial modern) melalui seorang fasilitator yang *expert* dibidang penyelesaian perselisihan hubungan Industrial dengan menggunakan IRC berbasis *Neuro Semantis* dengan fasilitator *Coach Utoro*, akhirnya Aminudin Soetara selaku pimpinan puncak, memutuskan untuk menggunakan pola komunikasi IRC, karna sifatnya tidak lagi transaksional tapi berfokus *Coordination, Cooperation Colaboration* dan fokus pada peningkatan *Awareness, perfoming, actualizing, meaning, believe, needs* yang menghasilkan *Commitment* dan *productive Enggagement*,

IRC sebuah metode pembaharuan yang mengubah konflik menjadi instrumental yang bisa memperkuat kembali identitas kelompok, seperti yang disampaikan Teori konflik dari Lewis A. Coser bahwa “konflik dapat merupakan proses instrumental dalam pembentukan, penyatuan dan pemeliharaan struktur sosial. Konflik dengan kelompok lain dapat memperkuat kembali identitas kelompok dan melindunginya agar tidak melebar kedalam dunia sosial sekelilingnya. Seluruh fungsi positif konflik itu keuntungan dari situasi konflik yang memperkuat struktur”

Coser melihat katup penyelamat berfungsi sebagai jalan ke luar yang meredakan permusuhan, yang tanpa itu hubungan-hubungan di antara pihak-pihak yang bertentangan akan semakin menajam. Katup Penyelamat ialah salah satu mekanisme khusus yang dapat dipakai untuk mempertahankan kelompok dari kemungkinan konflik sosial. Katup penyelamat merupakan sebuah lembaga

pengungkapan rasa tidak puas atas sebuah sistem atau struktur. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Coser; lewat katup penyelamat itu, permusuhan dihambat agar tidak berpaling melawan obyek aslinya.

Kerangka Teori

Sejumlah jurnal mengetengahkan penelitian tentang penerapan metode *coaching* di beberapa perusahaan. Pertama adalah Jurnal milik Sewon Kim, Toby M. Egan, Woosung Kim, dan Jae Kyum Kim. Penelitian ini menguji hubungan antara *coaching managerial* dan hasil pekerjaan yang berhubungan dengan karyawan. Penelitian tersebut dianalisis dengan model persamaan struktural, dan menemukan adanya kepuasan karyawan pada pekerjaan, komitmen karir, komitmen organisasi, dan prestasi kerja. Apa yang dilakukan oleh Kim dkk memiliki kesamaan dengan penelitian ini karena sama-sama menggunakan metode *coaching* untuk perusahaan. Sementara perbedaan terbesar dengan penelitian ini terletak pada tujuannya, yaitu tidak menguji hubungan antara penggunaan metode *coaching* dengan hasilnya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Christopher Bond dan Megan Seneque. Mereka mengkaji kerangka konseptual komparatif tentang *coaching* dalam hal pengelolaan dan pengembangan organisasi, dengan menggunakan metode studi eksplorasi yang melibatkan kelompok fokus praktisi dalam pembinaan dan manajemen. Hasil yang didapatkan bahwa *coaching* mengadopsi pendekatan holistik untuk manajemen dan pengembangan organisasi. Persamaan penelitian Christoper dan Megan dengan penelitian ini adalah, bahwa *coaching* dapat memfasilitasi perubahan organisasi dan individu untuk pengembangan organisasi dengan kerangka *meta coaching* kategori, sedangkan perbedaannya pada fokus penelitian, dimana Christoper dan Megan menggunakan pendekatan *coaching* untuk promosi pengembangan organisasi saja.

Coaching juga di dimanfaatkan untuk mendorong perubahan organisasi skala luas

seperti penelitian yang dilakukan oleh David Rock dan Ruth Donde. Penelitian ini memakai metode studi kasus, wawancara dengan lebih dari 50 orang *Internal Coaching* dan beberapa makalah penelitian lain tentang topik yang sama, dengan hasil penelitian, bahwa *coaching* dapat digunakan untuk menemukan pemimpin menjadi *internal Coach*, guna mendorong perubahan dan meningkatkan kinerja, dari pada menyewa *external Coach*. Persamaan dengan penelitian ini adalah, bahwa organisasi dapat mengintegrasikan *coaching* kepada sumber daya internal yang ada, membentuk kinerja dan menjadikannya sebagai budaya sedangkan perbedaannya adalah pada tujuan penelitian dimana penelitian David dan Ruth menggunakan *coaching* untuk membina SDM (menjadi *Internal coach*), sedangkan penelitian ini bertujuan agar manajer memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Louis Baron and Lucie Morin dengan fokus penelitian untuk mengetahui hubungan antara *coaching* eksekutif dan *self-efficacy* dalam hal perilaku, pembinaan, pengawasan. Penelitian Louis dan Lucie memakai metode Seminar kelas, kelompok belajar aksi, dan *coaching* eksekutif, dengan hasil bahwa jumlah sesi pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan pasca-pelatihan *self-efficacy*. Persamaan penelitian Louis dan Lucie dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian yaitu sama sama menggunakan program pengembangan kepemimpinan dengan tiga metode pelatihan yaitu, seminar kelas, kelompok belajar aksi, dan pembinaan eksekutif sedangkan perbedaannya, dalam penelitian Louis dan Lucie tujuan *coaching* digunakan untuk mengetahui hubungan antara pembinaan eksekutif dan *self-efficacy* dalam hal perilaku pembinaan pengawasan, sedangkan penelitian ini bertujuan agar para manajer mempunyai ketrampilan komunikasi dengan bawahan.

Memahami proses *coaching* dengan baik akan meningkatkan efektifitas pelatihan dan penyelidikan, *coaching* juga harus memperhatikan etika bisnis, hal ini disampaikan

dalam penelitian yang dilakukan oleh Samuel M. dan Natale Thomas Diamante dengan memakai metode studi kasus yang memperhatikan konsultasi *coaching* di Fortune 100. Hasilnya adalah proses dan etika berimplikasi kepada keinginan seseorang untuk lebih mendalam diberikan *coaching*. Persamaan penelitian Samuel dkk dengan penelitian ini bahwa *coaching* akan lebih baik jika paham prosesnya, karna akan meningkatkan efektifitas dalam berlatih dan dalam peningkatannya, sedangkan perbedaannya Samuel dkk membahas tentang ambiguitas efisiensi *executive coaching*, metodologi dan hasil, sedangkan penelitian ini membicarakan tentang IRC- NS yang akan menghasilkan *Commitment* dan *productive Engagement*.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Andrea D dan Robert G. Hamlin dengan fokus penelitian untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang perilaku yang tidak efektif terkait dengan *coaching* manajerial, dengan menggunakan metodologi lintas-nasional "etik-emic" berdasarkan temuan empiris yang dihasilkan sebelumnya kepada peneliti yang bekerja di Guba dan Lincoln. Hasilnya adalah dari perbandingan penelitian lintas-nasional "etik" mengungkapkan bahwa sebagian besar perilaku *coaching* efektif sebelumnya diidentifikasi dalam studi emic. Perilaku tidak efektif seperti otoriter, direktif, mengendalikan diktator penyebaran informasi. Persamaan penelitian Andrea dan Robert dengan penelitian ini adalah bahwa *coaching* merupakan kegiatan inti yang dilakukan setiap hari bagi manajemen dan *leadership*. Perbedaannya penelitian Adrea dan Robert dengan penelitian ini adalah pada fokus penelitian, dimana Andrea dan Robert berbicara tentang perilaku yang tidak efektif dalam *coaching* manajerial, sedangkan penelitian saya berbicara tentang pola komunikasi dari *Industrial Relation Coaching (IRC)*.

Pemahaman *Coach-Client* berdampak pada *leadership coaching* hal ini disampaikan pada penelitian yang dilakukan oleh Lisa A. Boyce, R. Jeffrey Jackson dan Laura J. Neal.

Metode penelitiannya dengan mengumpulkan data dari 74 pasangan *coach-client* yang berpartisipasi dalam program *leadership training*. Hasilnya bahwa hubungan *coach* dan *coachee* ketika berjalannya proses *coaching*, kepercayaan dan komitmen merupakan hasil dari *coaching program* dapat terlihat dari reaksi *client* dan *coach*, yaitu berupa perubahan perilaku. Persamaan dengan penelitian ini, bahwa hubungan *Coaching* dan *client*, berproses melalui kedekatan, kepercayaan, dan komitmen positif sedangkan perbedaan dengan penelitian Lisa dkk yaitu pada pembahasan, dimana mereka membahas tentang hubungan *coach* dan *client*, sedangkan penelitian ini bukan meneliti hubungan tapi tentang model komunikasi *coaching* yang digunakan.

Mengenalkan konsep kepercayaan dalam *coaching* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Jovana Markovic, Jean M. McAtavey, Priva Fischweicher dengan fokus penelitian memahami konsep kepercayaan dalam konteks *coaching*, berfokus pada tiga hal yaitu kemampuan, keadilan, dan integritas. Metode penelitian yang dipakai diambil aplikasi praktis dari model. Hasilnya bahwa model ini dapat dimanfaatkan oleh profesional *coach* untuk mengembangkan, mempromosikan, dan mempertahankan kepercayaan *client*.

Penelitian yang dilakukan oleh Simon Cavicchia, dengan fokus penelitian mengubah rasa malu dalam hubungan *coach* dan *client* bagi perorangan dan organisasi terutama untuk mereka yang ingin memiliki profesi sebagai seorang *coach*. Metode penelitian yang dipakai Fenomenologis, yaitu pengalaman penulis 14 tahun menjadi *coach* dan 7 tahun menjadi *therapis*, sebagai peneliti dan *practitioner*. Hasilnya Simon mengusulkan sebuah pendekatan yang menggunakan sadar prinsip relasional, agar fenomena rasa malu dapat muncul, dieksplorasi dan diubah. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Simon dengan penelitian ini adalah berlatih untuk membuang rasa malu (antara *coach* dan *client*) sedangkan perbedaannya, penelitian Simon mendalami tentang rasa malu *client* sedangkan penelitian ini

mendalami bagaimana makna menjadi kinerja (*meaning to be performance*).

Terakhir adalah penelitian dari Anne Ellerup Nielsen ASB dan Hanne Nørreklit dengan fokus penelitian, menganalisa konstruksi wacana manajemen yang sedang populer saat ini. Metode yang dipilih oleh Anne dkk adalah analisis wacana (dua karya yang dipilih) pada pembinaan manajemen dan menyelidiki konsep pembinaannya. Ditemukan hasil tentang wawasan teknik manajemen baru hingga karyawan dapat mengkonstruksi diri dan disiplin sesuai dengan rasionalistik dan paradigma spiritual melalui *coaching*. Konteks ini sesuai dengan *postmodern* sosial. Persamaan penelitian Anne dkk dengan penelitian ini adalah bahwa manfaat *coaching* diantaranya untuk mendisiplinkan karyawan dan mengkonstruksi diri karyawan kearah yang lebih baik dengan memberikan penjelasan modelnya sedangkan perbedaannya adalah, Anne dkk memakai analisis wacana dengan 2 buah karya pilihan, sedangkan penelitian ini bukan analisa dari sebuah karya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang gunakan sehubungan dengan paradigma ini adalah metode penelitian kualitatif. Data primer akan diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara mendalam dengan fasilitator dan pihak PT CII. Tehnik wawancara mendalam melibatkan lima informan sebagai berikut:

Data sekunder akan diperoleh melalui penelusuran dokumen yang diperoleh dari Bagian Litbang dan HRD PT CII, kepustakaan, dan observasi partisipatif. Observasi partisipasi dilakukan juga oleh peneliti, dengan mengikuti 2 kegiatan yaitu, 1) *Workshop industrial relations coaching* dengan menggunakan pendekatan teknologi *Neuro-Semantics (meta-coaching)* yang diselenggarakan oleh PT. Meta Inovasi, 2) Mengikuti training *Coaching* yang diselenggarakan oleh PT. Meta Inovasi, terbagi dalam 2 batch selama 6 hari (*Coaching Essential* dan *Coaching Genius*) hingga peneliti dapat melihat langsung materi dan *Meta Coaching*

skills yang diberikan untuk karyawan PT CII yang dikirim ke training tersebut.

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktifitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, *data display*, dan *conclusion, drawing/verification*, kemudian dievaluasi dan hasilnya adalah rekomendasi yang aplikatif. Untuk menguji validitas (kesahihan) data yang dikumpulkan, peneliti akan menggunakan teknik *Authenticity* dan Triangulasi. Dalam *authenticity*, peneliti memperluas konstruksi personal yang diungkapkan, yaitu peneliti memfasilitasi dan memberikan kesempatan pengungkapan konstruksi personal yang lebih detail, sehingga dapat dengan mudah mendapatkan pemahaman yang mendalam.

Sementara melalui *Triangulasi*, berdasarkan data wawancara, dokumentasi perusahaan dan studi pustaka. Peneliti menganalisis jawaban subyek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris (sumber data lainnya) yang tersedia. Di sini jawaban subyek diuji-silang (*cross check*) dengan dokumen yang ada.

Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Aminudin Soetara (GM PT CII)

Untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, Aminudin Soetara memutuskan untuk memakai model komunikasi perselisihan Industrial dengan model komunikasi *Industrial Relation Coaching* (IRC) berbasis teknologi *Neuro Semantic* (IRC-NS), sehingga banyak permasalahan terjawab dan terpecahkan. Semua tidak terlepas dari gaya kepemimpinan atau cara berfikir yang dimiliki oleh Aminudin Soetara selaku puncak pimpinan. Melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Aminudin dan di konfirmasi kembali pada *supervisor*, pekerja/buruh, maka diperoleh satu kesimpulan bahwa Aminudin Soetara adalah seorang pemimpin yang sesuai dengan gaya tim (9,9) karna semua keputusan yang dibuat dapat diterima oleh semua pihak yang berada dalam,

maka Aminudin Soetara selaku puncak pimpinan menurut Black & Moulton, dapat dikatakan memiliki gaya team (9,9) karna :

Jiwa kepemimpinan yang dimiliki Aminudin Soetara, dapat menciptakan komunikasi yang lebih harmonis dan dinamis di PT CII, sehingga dapat meningkatkan produktivitas sehingga perusahaan mendapatkan *profit* besar, bahkan diatas goals yang sudah direncanakan.

2. Keputusan Menggunakan IRC-NS

Alasan pimpinan puncak memilih model komunikasi IRC-NS (*Meta coaching*) sebagai perbaikan atas persoalan dan konflik yang terjadi di PT.CII dan sebagai pendampingan program LEAN karna:

Pertama, puncak pimpinan mempunyai *belief* yang kuat bahwa *coach* Utoro adalah partner yang cocok sebagai SDM yang akan menyampaikan pesan tentang *Meta coaching* di PT CII. Amin juga percaya bahwa *coach* Utoro adalah seseorang yang sangat *expert* dibidangnya, sampai saat ini *coach* Utoro adalah satu-satunya *Meta coach* di Indonesia yang mempunyai spesifikasi dan keahlian dalam menangani perselisihan hubungan Industrial dengan teknologi *Neuro-Semantics* (*Meta coaching*).

Kedua, Puncak pimpinan memiliki keyakinan bahwa, walaupun banyak perusahaan yang berhasil tanpa memakai metode *Meta coaching*, tetapi metode pembaharuan yang membuat maju pasti akan lebih baik dan metode *Meta coaching* adalah sebuah metode pembaharuan.

Ketiga, Puncak pimpinan merasa metode *Meta coaching* *Effort*-nya tidak terlalu berat tetapi dengan cepat bisa dinikmati hasilnya (karna jajaran puncak pimpinan telah mencoba dengan metode lain yang dirasa lebih berat) .

Keempat, Metode *Meta coaching* dapat membantu pesan yang disampaikan oleh puncak pimpinan yang merupakan pesan perusahaan

Kelima, Metode *Meta coaching* dapat menjadi pendukung program LEAN di PT CII, karna LEAN adalah sebuah program yang sangat *technical*, kaku dengan angka-angka,

egenering side yang sifatnya sangat operasional. *Coach* Utoro melenturkannya dengan *Meta coaching*, metode ini membuat yang keras menjadi lembut

3. Keberhasilan Pengambilan Keputusan

Dialog Serikat Pekerja-Manajemen yang lebih meningkat frekwensinya, dengan kualitas dialog yang lebih baik. Hal ini disebabkan tingkat percaya diri yang makin tinggi seiring dengan meningkatnya ketrampilan *coaching*, kemampuan membangun hubungan baik dan kenyamanan komunikasi, serta kemampuan bertutur yang saling menghargai, sehingga pesan-pesan tersampaikan dengan baik, akurat dan terstruktur.

Pengurus Serikat Pekerja semakin menyadari tentang pentingnya selalu meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi, baik antar pengurus, pengurus dengan anggota, maupun antara pengurus dengan manajemen.

Jajaran Manajemen (*Supervisor dan Manajer*) menjadi lebih percaya diri dan semakin terampil berhubungan dengan tim-nya, sehingga program-program LEAN menjadi lebih dipahami dan dihayati manfaatnya. Dukungan karyawan untuk program LEAN makin lama makin meningkat.

Tim HRD melakukan program *coaching*, khusus untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan yang pada akhirnya menurunkan tingkat absensi dan keterlambatan karyawan.

Pada kenyataannya, para *Supervisor* dan Manajer tidak hanya melakukan *coaching* untuk peningkatan kinerja, namun juga yang berkaitan dengan kedisiplinan, bahkan masalah personal, yang semakin menambah kedekatan mereka dengan tim dimana tidak hanya secara profesional, namun juga secara sosial.

Program-program hubungan sosial sesama karyawan tercipta secara mandiri dan dikelola dari, oleh dan untuk karyawan, seperti latihan Futsal bersama, senam, tenis meja dan gowes bareng.

Suasana saling menghargai antara beberapa pihak di Perusahaan berjalan makin baik. (Pengelola catering, koperasi, SP, *vendor*)

Serikat Pekerja semakin realistis dan akurat dalam menyampaikan aspirasinya. Di sisi lain Manajemen menjadi semakin memahami aspirasi karyawan dan Serikat Pekerja. Bahkan tidak jarang Manajemen memberikan kebijakan “melebihi” aspirasi yang diusulkan. (Contoh: kebijakan kenaikan upah 2015).

Budaya belajar dan pengembangan diri meningkat pesat. Semakin banyak karyawan, baik dari kalangan pelaksana, staff maupun Manajer yang memutuskan untuk kuliah lagi atau melanjutkan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.

Semua pihak makin menyadari kebutuhannya dan semakin mampu mengartikulusikannya dengan lebih baik dan efektif.

Semua pihak makin menyadari dan faham hal-hal yang penting bagi individu, organisasi dan kinerja bisnis.

Semua pihak makin menyadari keyakinan-keyakinan yang dimiliki dan belajar secara terbuka menghargai keyakinan orang lain.

Semua pihak makin menyadari peran dan fungsinya masing-masing. Peninjauan ulang *Job Des* mulai dilakukan. Struktur organisasi yang lebih jelas diumumkan

Semua pihak semakin menyadari dan paham tentang pentingnya berkarya dan berkinerja. *Lean Competition* yang dilaksanakan setiap Jumat siang tidak hanya menarik dari sisi hadiahnya, namun juga sudah menjadi legitimasi keberadaan prestasi mereka sebagai karyawan dan bagian penting dari bisnis Perusahaan.

Semua pihak semakin menyadari tentang pentingnya aktualisasi diri. Tidak hanya sadar tentang arti pentingnya aktualisasi diri bagi Perusahaan, namun semakin kuat pula kesadaran tentang pentingnya menjadi individu yang bermanfaat bagi lingkungannya. Kriteria kepuasan pencapaian tidak hanya diukur dari pencapaian materi saja, namun sudah mulai menembus ke *level spiritual-transendental*, “seberapa besar saya bermanfaat bagi orang lain”, “seberapa besar saya tidak mengganggu kesuksesan orang lain, bahkan mendukungnya” dan “seberapa besar saya mampu berkontribusi

dalam konstelasi bisnis Perusahaan”. Kesadaran ini melahirkan kerjasama dan soliditas tim yang makin kuat dan berkelanjutan, suasana kerja yang saling menghargai dan nyaman membuat berkurangnya stres dalam bekerja karena menyadari banyak teman yang akan membantu. Menghindari pemborosan dan selalu terpacu berpikir inovatif untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi (*productive engagement*).

Koordinasi antar bagian menjadi lebih baik dengan dibuatnya SOP-SOP baru dan meeting koordinasi periodik.

Kerjasama antara beberapa bagian menjadi sering terjadi. Contoh: kerjasama antara Departemen HRD, *quality* dan koperasi dalam menyelesaikan karyawan yang terbelit hutang dan potongan bulanan yang tinggi.

Kolaborasi antar Manajer dan fungsi lintas lini menjadi sering dilakukan. Contoh: Kegiatan Bersama antar *factory*, team bersama donor darah karyawan (HRD, *Safety* dan Serikat Pekerja), Team Kantin (HRD, Dokter Perusahaan, *Procurement* dan Serikat Pekerja).

Manfaat dari IRC-NS bukan saja dapat dirasakan oleh manajemen, karyawan dan segenap jajarannya beserta elemen yang ada didalamnya, tetapi hal yang terkait diluar perusahaan juga mendapatkan manfaat serta merasakan dampak positif dari penerapan metode ini, antara lain sebagai berikut: 1) Kestabilan pelayanan pelanggan; 2) Kestabilan rantai bisnis (*Supply chain*); 3) Ketenangan lingkungan disekitar pabrik; 4) Keberhasilan pemerintah daerah (DISNAKER Bogor) sebagai salah satu kepentingan daerah; 5) Ketenangan berusaha perusahaan-perusahaan disekitar pabrik; 6) Ketenangan berusaha sektor-sektor informal disekitar pabrik (pengusaha angkot, pedagang kaki lima disekitarnya

4. Terjadi Penurunan Jumlah konflik

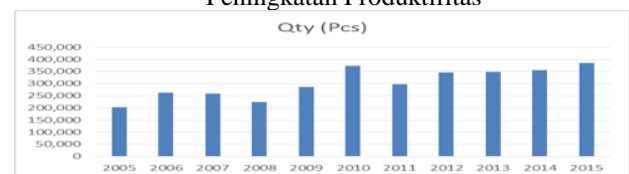
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, bahwa IRC-NS terbukti dapat menyelesaikan perselisihan (konflik) yang terjadi di PT CII dimana dapat ditunjukkan oleh tabel sebagai berikut:

5. Meningkatnya Produktifitas

Sebelum tahun 2013 jumlah karyawan 35.000 orang lebih, tapi output-nya hanya 25.000-30.000 bulan. Setelah *Meta Coaching* diterapkan jumlah karyawan hanya 800 orang tetapi bisa menghasilkan output lebih.

Tabel bawah ini menunjukkan kenaikan produktivitas. karyawan berkurang tetapi produktivitas, sales, volume naik jumlahnya, ditahun 2014 hampir menyentuh angka 30 M

Gambar 2
Peningkatan Produktifitas



Sumber : Corithian Production Report

Pembahasan

PT. Corithian Industries Indonesia (PT. CII) di tahun 2012 sedang mengalami penurunan di beberapa sisi karena tekanan *cost* yang sangat tinggi dan upah buruh yang tidak pernah berhenti setiap tahun, hubungan yang tidak harmonis antara manajemen, Serikat Pekerja dan karyawan membuat PT. CII harus mengambil sebuah tindakan nyata untuk dapat segera menemukan jalan keluar atas persoalan yang membelit perusahaan tersebut. Oleh karna itu untuk mengetahui ”sumber penyakit” dan memperbaikinya, maka diperlukan sebuah upaya yang dapat mengurai nya. Keputusan yang diambil oleh PT. CII untuk menyelesaikan masalah ini, adalah dengan memakai model komunikasi *IRC-NS* berbasis teknologi *Neuro-Semantic (Meta Coaching)*. Melalui sebuah percakapan yang terstruktur dan bertingkat yang hanya bisa dilakukan oleh seorang *professional coach* dalam sebuah sesi *coaching*, maka ditemukanlah apa penyebab dari masalah yang dimiliki oleh PT CII (dalam hal ini Amin Soetara selaku pucuk pimpinan mendapatkan *coaching* dari *Coach Utoro*), karna *coaching* adalah sebuah proses bersama pemberdayaan diri *coach* dan *coachee (client)* menuju proses aktualisasi

diri guna mencapai tujuan perusahaan yang terpenting. *Coaching* akan memfasilitasi *client* menuju keseimbangan makna dan performa, menuju proses aktualisasi diri menuju versi dirinya yang terbaik.

Tentunya peningkatan *internal resources* sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh PT CII. Dalam hubungan industrial, komunikasi adalah hal yang teramat penting untuk menghubungkan aspirasi dari berbagai pihak, manajemen, serikat pekerja dan karyawan. *Coaching* selalu berproses menuju *Well-formed outcomes*. Semua pihak yang ada dalam sistem hubungan industrial berada dibawah atap perusahaan yang sama, sehingga hampir semua pendekatan yang biasa dipakai dalam proses *coaching*, berlaku seluruhnya didalam hubungan industrial.

Coaching berbasis teknologi *Neuro Semantic* yang biasa disebut dengan *Meta coaching*, bukanlah *coaching* biasa, letak perbedaannya adalah pada penggunaan *meta-state* (proses refleksi diri dengan berfikir bertingkat, *state* diatas *state*=kondisi jiwa,mood). Untuk memfasilitasi *client* mengeksplorasi seluruh sumber daya meskipun belum disadari. *Coaching* juga akan memberikan energi dorongan dan tarikan untuk mencapai apa yang diinginkan. Pada teknologi *Meta Coaching* seseorang bisa lebih memastikan dengan apa yang dia inginkan dan dia rencanakan dibandingkan dengan *coaching* biasa karna *Meta Coaching* memfasilitasi *client* untuk kongruen, selaras, menjalankan yang diyakininya dengan benar, transformasi makna menjadi performa dan integrasi pikiran, perasaan, ucapan, perbuatan dengan memakai model komunikasi *Neuro Semantics*

Coaching Industrial Relations berbasis teknologi *Neuro-semantic* ini akan membawa satu kesadaran pada pihak yang berada di dalam perusahaan tersebut, karna akan dibawa menuju pemahaman akan arti pentingnya elemen dalam *Industrial relation*. Elemen tersebut yaitu, 1) *Need* : Apa yang ingin benar-benar dicapai oleh para pihak?; 2) *Value* : apa saja yang dianggap penting oleh para pihak ?; 3) *Belief* : Apa saja

yang diyakini benar oleh para pihak ? 4) *Awareness* : Apa saja yang disadari atas apa yang diinginkan? 5) *Performing* : Apa saja yang akan dilakukan dengan fokus untuk mencapai apa yang diinginkan ? 6) *Actualizing* : Perubahan-perubahan apa yang akan anda lakukan untuk mencapai apa yang anda inginkan ? 7) *Coordination* : Koordinasi dengan siapa saja untuk mencapai apa yang anda inginkan ? 8) *Cooperation* : Kerjasama seperti apa yang akan dilakukan? 9) *Collaburation* : Kolaborasi jangka panjang seperti apa yang harus dilakukan? Dengan siapa saja? 10) *Comitment* : Komitmenapa saja yang akan anda buat dan buktikan.; 11) *Productive Engagement* : Keterlibatan produktif seperti apa yang anda lakukan ? dan pihak lain lakukan ?

Urgensi IRC dalam hubungan industrial

Salah satu proses transformasi manusia menuju aktualisasi diri adalah melalui proses berpikir bertingkat dan melalui percakapan. *Coaching* adalah sebuah percakapan terstruktur yang memfasilitasi *client* menuju keseimbangan makna dan performa, menuju proses aktualisasi diri. Seseorang yang ingin beraktualisasi diri menuju versi dirinya yang terbaik, mutlak memerlukan *Coach* dan *Coaching*. *Eksplorasi internal resources* yang akurat dan menyeluruh memerlukan proses *coaching*, karena dengan proses *coaching*, memungkinkan *client* melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang, model, strategi dan pola.

Hubungan industrial adalah sebuah proses komunikasi yang penting yang menghubungkan aspirasi dari berbagai pihak, manajemen, serikat pekerja dan karyawan. *Coaching* selalu berproses pada *well form outcomes*. Semua pihak yang berada dalam hubungan industrial berada dibawah atap perusahaan yang sama, dan memiliki tujuan besar yang sama, sehingga semua pendekatan yang dipakai dalam proses *coaching*, berlaku seluruhnya di dalam proses komunikasi hubungan industrial.

Manfaat yang bisa diperoleh, ketika program *industrial relation coaching*

diimplementasikan adalah, 1) Kemampuan berkomunikasi yang saling menghargai; 2) Kesadaran akan kebutuhan secara jelas dan akurat; 3) *Productive engagement*; 4) Kesadaran akan hal-hal yang penting; 5) Kesadaran akan hal-hal yang diyakini; 6) Kesadaran tentang peran dan fungsi; 7) Kesadaran untuk berkarya; 8) Kesadaran untuk aktualisasi diri; 9) Komitmen.; 10) Kenaikan produksi; 11) Penurunan biaya; 12) Peningkatan kualitas; 13) Keselamatan dan kesehatan kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, bahwa *IRC-NS* telah terbukti dapat menyelesaikan konflik yang terjadi di PT CII. Terlihat dari menurunnya jumlah konflik yang terjadi di PT.CII.

Setelah karyawan mendapatkan pendampingan *coaching*, terjadi perubahan pula pada Area kerja. Mereka (pekerja) menyadari, bahwa dengan area kerja yang lebih teratur, mereka akan merasa lebih nyaman bekerja dan lebih teratur dalam menjalankan tugas. Area tersebut diantaranya adalah tempat parkir, Koperasi dan ruang makan karyawan. Dalam hal peningkatan skill komunikasi Jajaran Manajemen (*Supervisor dan Manajer*) menjadi lebih percaya diri dan semakin terampil berhubungan dengan tim-nya karena dengan skill komunikasi yang meningkat yang terjadi tidak hanya peningkatan kinerja tetapi juga menyangkut masalah personal yang semakin menambah kedekatan mereka dengan tim, tidak hanya secara profesional namun juga hubungan sosial.

Komitmen pimpinan puncak berpengaruh besar terhadap keberhasilan ini, Peningkatan kongruensi melalui *meta Coaching skill* membuat jajaran manajemen dan pekerja PT CII dapat mengaktualisasikan diri dengan benar dan akhirnya produktifitas-pun meningkat.

Rekomendasi dari penelitian ini salah satunya metode *meta coaching* ini harus bisa dipastikan tersosialisasi sampai dengan lini terbawah, tercatat dalam laporan, dan evaluasi

peningkatan *skill* bagi para leader juga harus menjadi catatan manajemen, adanya forum komunikasi leader, forum ini dilakukan bersama dengan *fasilitator/team* (pertemuannya secara fisik). Adanya media komunikasi antar karyawan dan manajemen dalam melatih *patern-patern* yang telah diajarkan di *training* bagi para karyawan guna meningkatkan *coaching skill*, kegiatan ini dilakukan bersama fasilitator dan team

Daftar Pustaka

Cosser Lewis. 1956 "*The Functions of Social Conflict*" *New York. The Free Press, summary written by: Conflict Research Consortium Staff. Copyright 1998-2005*

Kholishoh, Nur. 2011. "Komunikasi Organisasi". Jakarta : ESSA GROUP Printers

J. Simanjuntak, Payaman. 2003 "Manajemen Hubungan Industrial" Jakarta : Jala Permata Aksara

Simanjuntak, Payaman, 2003. "Manajemen Hubungan Industrial" Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

R. Wayne Pace dan Don F. Faules. 2010. "Strategi peningkatan kinerja perusahaan" Komunikasi Organisasi. Bandung. PT Remaja Rosda Karya

Frederic M. Jablin dan Linda L. Putnam. 2001. "*Advance in theory, Research, and Methods. Organizational Communication*" Sage publications, Inc. Thousand Oaks .London. New Delhi

Omeno, Marcos. 2007 "*managing corporate brands.*" *A new approach to corporate communication*

Morris. 2010 "komunikasi Individu hingga massa" teori komunikasi. Jakarta. Prenada

Patton, Michael Quinn. "Metode Evaluasi kualitatif" pustaka pelajar. Delta buku. Jogjakarta

Robert K Yin. 2013. "Desain dan Metode Studi Kasus" Rajawali Pers

Bungin, Burhan. 2008 "Komunikasi, Ekonomi, kebijakan publik dan ilmu social lainnya" Penelitian kualitatif "

Little Jhon, Stephen W & Foss, Karen A. 2008. *Theories of Human Communication*. Ninth Edition. Thomson Wadsworth. New York.

Salim Gendro, 2010. *“Effective Coaching”* Jakarta . Bina Insani press

Sewon Kim, Toby M. Egan, Woosung Kim, dan Jaekyum Kim. 2013. *The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions*. *Journal of Business and Psychologi* 28.3

Christopher Bond dan Megan Seneque. 2013. *Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development*, *Journal of Management Development* Vol. 32 No. 1, pp. 57-72 r

Samuel M. dan Natale Thomas Diamante. 2010 *The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice*. *Journal of Business Ethics* 59: 361–374

Andrea D. and Robert G. Hamlin. 2008. *Behavioural indicators of ineffective managerial coaching A cross-national study*. *Journal of European Industrial Training* Vol. 32 No. 4, 2008 pp. 240-257

Lisa A. Boyce, R. Jeffrey Jackson, Laura J. Neal. 2010. *The impact of Executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills*. *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 10, 2010 pp. 914-931

Jovana Markovic, Jean M. McAtavey, Priva Fischweicher. 2014. *An Integrative Trust Model in the Coaching Context*. *American Journal of Management* 14.1/2: 102-110

Anne Ellerup Nielsen ASB dan Hanne Nørreklit. 2012. *Self-realisation and control in the discourse practice of management coaching*, *Employee Relations* Vol. 34 No. 2, pp. 159-176