

Hubungan Industrial untuk Produktivitas, Pertumbuhan, dan Pekerjaan yang Layak:

**Peran Konsultasi & Kerjasama di Tempat Kerja serta
Penyelesaian Perselisihan Bipartit**

Arun Kumar
Spesialis Perundingan Kolektif & Dialog Sosial
ILO DWT-BKK

Tujuan Indonesia: Menjadi negara maju pada tahun 2045 - 100 tahun kemerdekaan Indonesia

- **Target 2045 – PDB di atas 7 Triliun USD, PDB per kapita 23.199 USD & 70% penduduk kelas menengah!** (2023: PDB: 1,37 Triliun USD & PDB per kapita 4.876,31 USD);
- Untuk mencapai ini, fokus pada peningkatan investasi infrastruktur, modal manusia/keterampilan, menarik lebih banyak investasi asing langsung (FDI), diversifikasi ekonomi, dll – **diperlukan tetapi tidak cukup**;
- **Diperlukan juga:** Kebijakan untuk distribusi pertumbuhan yang lebih luas; *peluang yang sama & distribusi yang adil disebutkan* dalam visi tetapi belum jelas cara pelaksanaannya;
- Mempertahankan ekonomi berpenghasilan tinggi membutuhkan peningkatan pendapatan tenaga kerja dalam PDB (yang menurun dalam 10 tahun terakhir);
- **Juga diperlukan:** meninjau kembali pendekatan terhadap Kebebasan Berserikat (FoA) & hubungan tenaga kerja serta mempromosikan peran dialog sosial dan perundingan kolektif yang lebih besar;

Pendekatan terhadap Hubungan Industrial di Asia

- Tidak ada sistem yang sempurna, sejarah negara penting – Hubungan Industrial (HI) dibentuk oleh konteks politik, ekonomi & sosial – saat keadaan berubah, hukum & sistem HI juga disesuaikan;
- Pendekatan HI: Intervensi Negara vs Demokratis vs Otoriter;
- Secara historis, banyak negara Asia lebih memprioritaskan **kontrol politik** daripada mendorong **otonomi partai** – Pendekatan kontrol menghambat pengembangan keahlian manajemen hubungan tenaga kerja oleh pengusaha & serikat pekerja serta mencegah pengembangan perundingan kolektif sebagai alat manajemen HI.
- **Indonesia:** : Prinsip HI Pancasila – menekankan kerja sama & kemitraan antara pekerja, pengusaha & pemerintah – untuk keharmonisan industri, stabilitas politik dan sosial (Bagaimana realisasinya?)

	Pendekatan Pengendalian terhadap Perselisihan Kolektif	Regulasi Kolektif terhadap Perselisihan Ketenagakerjaan
Cara/Metode Regulasi	Peran utama bagi hukum ketenagakerjaan, intervensi pemerintah, tanpa bipartisme sukarela	Perundingan Bersama antara Serikat Pekerja dan Pengusaha – aturan disepakati oleh kedua belah pihak
Peran negara	Pelindung Stabilitas Industri atau Ketertiban Sosial	Menetapkan Aturan yang Adil dan Memfasilitasi Kedua Pihak untuk Menyelesaikan Perselisihan Mereka
Pandangan terhadap pemogokan	Ancaman terhadap stabilitas sosial-politik-ekonomi – pemogokan diatur secara ketat	Pemogokan Tidak Terhindarkan karena Perbedaan Kepentingan antara Modal dan Tenaga Kerja
Menangani pemogokan	Penindakan, Penangkapan Para Pemimpin Mogok, atau Memaksa Pengusaha Memberikan Konsesi kepada Pekerja	Mengizinkan Pemogokan namun Memfasilitasi Penyelesaian Perselisihan melalui Konsiliasi, Mediasi, Arbitrase, dan Adjudikasi

Source: Kiu-Sik Bae, Director-General of Labour Relations Policy Research Division, Korea Labor Institute

- **ILO tidak menentukan model tertentu; namun standar ILO memberikan prinsip bagi negara untuk mempromosikan:**
 - Menjamin kebebasan berserikat (Panduan berdasarkan Konvensi ILO No. 87, 98, 135 dan sejumlah standar sektor & jenis pekerjaan ILO lainnya);
 - Mempromosikan perundingan bersama sebagai alat hubungan industrial (Panduan dari Konvensi No. 98 & 154);
 - Mendukung konsultasi dan kerja sama di tempat kerja (Panduan dari R94 – kerja sama, R129 – komunikasi di tingkat perusahaan & R130 – pemeriksaan keluhan);
 - Penyelesaian perselisihan – melalui mekanisme bipartit dan yang disediakan oleh negara [sejumlah Rekomendasi];
 - Mekanisme penegakan hukum (panduan dari Konvensi No. 81, 129 – Pengawasan Ketenagakerjaan, dan 150 – Administrasi Ketenagakerjaan) – peran lembaga-lembaga di bawah Administrasi Ketenagakerjaan.;
- Siapa yang memutuskan? Peran Tripartisme dan Dialog Sosial – prinsip utama ILO;

Ketidakpatuhan terhadap standar tenaga kerja berdampak negatif terhadap pertumbuhan & menimbulkan ketimpangan

- Standar ketenagakerjaan menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan kondisi kerja dan mengatur hubungan ketenagakerjaan dalam proses produksi – yaitu di mana kegiatan ekonomi dan investasi berlangsung!
- Ketidakpatuhan menciptakan kondisi yang menghambat proses pertumbuhan – misalnya:
 - Menyebabkan konflik ketenagakerjaan, meningkatkan inefisiensi dan biaya, serta memengaruhi produktivitas investasi;
 - Dampak negatif terhadap pendapatan pekerja → mempengaruhi konsumsi domestik dan permintaan dalam perekonomian → berdampak buruk terhadap pertumbuhan dan pendapatan Pemerintah;
 - Ketidakpatuhan mendukung proses pertumbuhan yang mendorong konsentrasi kekayaan, bukan distribusi pertumbuhan yang lebih merata → memperpanjang ketimpangan dalam masyarakat;
 - Ketidakpatuhan memberikan tekanan lebih besar pada keuangan publik Pemerintah;
- Lembaga dialog sosial yang berfungsi dengan baik membantu meningkatkan kepatuhan, mengurangi konflik, dan meningkatkan produktivitas!

Apa yang dimaksud Dialog Sosial?

- DIALOG SOSIAL –mencakup segala jenis negosiasi, konsultasi & pertukaran informasi antara perwakilan pemerintah, pengusaha & pekerja tentang isu bersama;
- Di tingkat bipartit, termasuk konsultasi & kerja sama di tempat kerja, penyelesaian perselisihan & perundingan kolektif;
- Tidak ada “satu model yang cocok untuk semua”: bentuk & ruang lingkup dialog sosial berbeda berdasarkan kebutuhan, budaya negara dan kesepakatan pihak-pihak terkait untuk;
- **Peran Dialog Sosial dalam Pengambilan Keputusan:** Konsultasi dan kerja sama seharusnya bertujuan (antara lain) **untuk mempertimbangkan bersama berbagai hal... dengan maksud untuk, sejauh mungkin, mencapai solusi yang disepakati bersama**;
- **Dialog sosial seharusnya bukan tentang ‘iapa yang benar, tetapi apa yang benar’!** Dialog sosial juga tidak berarti mengakhiri perbedaan, melainkan kesediaan untuk menyelesaikannya melalui dialog dan kompromi;

Memajukan Pertumbuhan, Produktivitas & Pekerjaan yang Layak membutuhkan dialog sosial & kerja sama

- Dialog sosial bukanlah solusi untuk semua permasalahan, tetapi negara dan perusahaan yang memiliki budaya dialog sosial cenderung lebih mampu menghadapi tantangan ekonomi dan sosial, serta lebih produktif (Contoh: Jepang, Singapura, dan banyak negara di Eropa Kontinental);
- Bisnis yang produktif membutuhkan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan – budaya dialog sosial dapat membantu mendorong hal ini dengan menciptakan kondisi untuk membangun kepercayaan, kerja sama, dan keuntungan bersama;
- Tentu saja, tidak semua masalah dapat diselesaikan di tingkat perusahaan – beberapa isu hubungan industrial juga membutuhkan dukungan dari pihak Pemerintah;
- **Pandangan:** Hubungan kerja yang berlandaskan pada hak-hak dasar pekerja & kepatuhan → kerja sama antara pekerja dan manajemen → meningkatkan produktivitas;*

Pendekatan hukuman/paksaan vs pendekatan insentif/motivasi untuk Meningkatkan Produktivitas

- **Menggunakan kekuasaan pemberi kerja atas pekerja untuk meningkatkan usaha kerja (intensitas kerja)** – melalui peningkatan pengawasan tenaga kerja, penurunan keamanan kerja, dan peningkatan biaya kehilangan pekerjaan (biaya kehilangan pekerjaan tergantung pada: seberapa tinggi tingkat upah saat ini; perkiraan durasi pengangguran; ketersediaan tunjangan pengangguran & bentuk dukungan pendapatan lainnya); **ATAU**
- **Mempromosikan hubungan kerja sama antara modal dan tenaga kerja** – berdasarkan sistem Hubungan Industrial (IR) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (HR) yang memastikan kepatuhan terhadap hak-hak pekerja (perundingan bersama, perlindungan kerja & jaminan pendapatan) serta budaya konsultasi – yang mendorong kontribusi pekerja terhadap inovasi teknis dan organisasi yang meningkatkan produktivitas tenaga kerja;
- **Apakah rasa takut kehilangan pekerjaan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras? Menjadi lebih produktif?**

364 perusahaan dari 22 negara dinyatakan sebagai Top Employers tahun 2024 – berdasarkan kebijakan dan praktik SDM mereka di berbagai kategori;

Dalam 5 tahun terakhir, perusahaan-perusahaan ini menunjukkan kinerja yang stabil atau meningkat dalam: pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan;

Faktor umum dari perusahaan-perusahaan sukses ini?
Strategi yang berpusat pada karyawan, yang bertujuan untuk mendorong tenaga kerja yang sangat terlibat dan termotivasi guna mencapai hasil bisnis yang sukses;



Source: https://m.economictimes.com/news/company/corporate-trends/top-employers-institute-announces-top-employers-for-2024-in-the-asia-pacific-region/amp_articleshow/109063293.cms

Keterkaitan antara Keterlibatan Karyawan dan Peningkatan Produktivitas

► Efek IKEA :

- Kecenderungan konsumen untuk “lebih menghargai” sesuatu yang mereka bantu ciptakan!* Perilaku manusia yang sama juga berlaku di tempat kerja
- Terdapat keterkaitan yang signifikan antara tingkat keterlibatan karyawan dan peningkatan produktivitas, inovasi perusahaan, serta profitabilitas (lihat contohnya: <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>)
- Kebijakan keterlibatan karyawan yang efektif # mengarah pada peningkatan produktivitas dengan sedikit atau tanpa biaya tambahan, melalui motivasi yang lebih tinggi, Kesehatan yang lebih baik, Penurunan ketidakhadiran & pergantian tenaga kerja, Lebih sedikit insiden keselamatan, Lebih sedikit cacat kualitas dan peningkatan hasil kerja tanpa cacat;
- Pengaturan konsultasi dan kerja sama di tempat kerja, yang mencakup mekanisme penyelesaian perselisihan atau pengaduan — dalam kondisi tertentu — dapat mendorong komitmen dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang produktif dan kompetitif

Jadi, apa itu Kerja Sama di Tempat Kerja? ¹²

► **(Pengaturan untuk...) konsultasi dan kerja sama antara pengusaha dan pekerja di tingkat perusahaan mengenai hal-hal yang menjadi kepentingan bersama, yang berada di luar cakupan mekanisme perundingan bersama, atau yang biasanya tidak ditangani oleh mekanisme lain yang berkaitan dengan penetapan syarat dan ketentuan kerja**
((Pasal 2 Rekomendasi ILO No. 94));

- Konsultasi berarti meminta dan mempertimbangkan pandangan karyawan/serikat pekerja saat mengambil keputusan. Kerja sama berarti bekerja bersama untuk menemukan solusi bersama terhadap tantangan di tempat kerja
- Pengaturan dan praktik kerja sama tidak boleh digunakan untuk melemahkan hak-hak serikat pekerja;
- Pengaturan dan praktik kerja sama di tempat kerja sangat bervariasi di berbagai negara – mulai dari badan-badan yang diatur oleh hukum hingga pengaturan yang didasarkan pada perjanjian perundingan bersama;

Pengaturan Konsultasi & Kerja Sama: Contoh¹³

- **Singapore:** Kerja sama melalui Tripartism – hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan, saling menghormati, dan timbal balik – menghasilkan hubungan industrial bipartit yang kolaboratif di tingkat perusahaan;
- **Korea:** Labour Management Councils – berdasarkan hukum; di tempat kerja dengan 30 atau lebih pekerja, perwakilan setara, termasuk penanganan keluhan;
- **Denmark:** Cooperation Councils (di tempat kerja dengan minimal 35 pekerja) – berdasarkan kesepakatan nasional antara organisasi pengusaha dan pekerja;
- **South Africa:** Workplace Forum di tempat kerja dengan 100 atau lebih pekerja – mandat luas (berdasarkan hukum);
- **Dewan Perusahaan/Dewan Pekerja Eropa di Eropa** – Berdasarkan hukum; memastikan adanya suara pekerja di tempat kerja;
- **Jepang:** Konsultasi manajemen-serikat pekerja di berbagai tingkat perusahaan – berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), bukan hukum; (PKB untuk isu “distribusi” & kerja sama di setiap tingkat untuk “meningkatkan hasil/kue”);
- **Australia:** Undang-undang mengharuskan PKB mencantumkan klausul konsultasi untuk menerapkan perubahan yang kemungkinan berdampak signifikan pada pekerja – diatur oleh undang-undang/Fair Work Act.
- **Indonesia:** LKS Bipartit (Lembaga Kerja Sama Bipartit);

Menilai dampak LKS Bipartit ?

- Kebijakan Indonesia menyediakan forum komunikasi, konsultasi & kerja sama melalui LKS Bipartit; ; Apakah LKS Bipartit sekadar kewajiban hukum atau forum untuk menangani persoalan dan memperbaiki hubungan industrial?
- LKS Bipartit di perusahaan yang terorganisir vs LKS Bipartit di perusahaan yang tidak terorganisir? Apakah terdapat perbedaan dalam cara kerjanya? Dalam hasil atau dampaknya?
- Apakah perusahaan yang memiliki LKS Bipartit lebih berhasil dalam menyelesaikan keluhan dan perselisihan di tingkat perusahaan? Apakah perusahaan-perusahaan tersebut memiliki peluang lebih besar untuk mencapai perjanjian kerja bersama?
- Apakah ada contoh inisiatif bersama untuk peningkatan produktivitas melalui LKS Bipartit?

Banyak bidang kerja sama antara organisasi pengusaha dan organisasi pekerja

15

- Agenda bersama untuk berdialog dengan pemerintah terkait langkah dukungan bagi perusahaan dan pekerjaan layak bagi pekerja – menyuarakan dengan satu suara sering kali mendapatkan dukungan dari pemerintah;
 - Di tingkat perusahaan, banyak isu yang membutuhkan kerja sama antara manajemen dan pekerja, seperti:
 - Kepatuhan terhadap langkah-langkah K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja); Perbaikan kondisi kerja;
 - Penanganan perselisihan dan keluhan;
 - Inisiatif peningkatan produktivitas, pencapaian target;
 - Pemeliharaan dan kebersihan lingkungan kerja yang membantu menghemat sumber daya;
 - Menangani isu kualitas dan kepuasan pelanggan; membangun citra merek (brand image);
- Semua hal di atas membantu menurunkan biaya, meningkatkan pemanfaatan kapasitas, dan meningkatkan pengembalian atas modal yang diinvestasikan**

Menangani Keluhan dan Perselisihan Penting untuk Mewujudkan Hubungan Kerja yang Produktif ¹⁶

- **Kerja sama yang produktif di tempat kerja juga memerlukan adanya mekanisme penyelesaian keluhan dan perselisihan hubungan kerja yang efektif;**
- **Perselisihan hubungan industrial dan keluhan pekerja dapat menyebabkan:**
 - Moral kerja rendah, hilangnya motivasi dan minat terhadap pekerjaan
 - Ketidakhadiran, indisipliner, mogok kerja (?)
 - Peningkatan kecelakaan kerja
 - Peningkatan di pemborosan dan biaya
 - Produksi dan produktivitas rendah
 - Kualitas produksi buruk, reputasi merek menurun, dan penjualan rendah;

Situasi di atas berdampak buruk terhadap hubungan kerja antara pekerja dan manajemen, biaya perusahaan, produktivitas, dan pengembalian atas modal yang diinvestasikan – hal ini merugikan kepentingan baik pekerja maupun pengusaha, serta menciptakan lingkungan yang tidak kondusif untuk menarik investasi baru

- **Bagaimana serikat pekerja dan pengusaha menangani masalah hubungan kerja dan hubungan industrial mereka?**
 - Apakah melalui dialog dan negosiasi? Intervensi Kementerian Ketenagakerjaan? Mogok kerja? Penguncian (lock out)? Pengadilan Hubungan Industrial (PHI)?
- **Pendekatan penyelesaian perselisihan dapat dikategorikan sebagai berikut: Pendekatan Rekonsiliasi Kepentingan** (negosiasi berbasis penyelesaian masalah dan kepentingan), **Pendekatan Hak** (mengajukan ke Kementerian Ketenagakerjaan dan/atau Pengadilan untuk menentukan siapa yang benar) dan **Pendekatan Kekuatan** (mogok kerja, penguncian, dll.); Setiap pendekatan memiliki biaya dan manfaat yang berbeda;
- **Litigasi:** mungkin menyelesaikan satu perselisihan tertentu, tetapi apakah itu mengatasi konflik mendasar yang melatarbelakangi perselisihan tersebut? Apakah itu mencegah perselisihan di masa depan? Apakah itu membantu membangun hubungan dan kerja sama?
- ***Perselisihan sebaiknya diselesaikan melalui negosiasi, bukan melalui litigasi***– menyelaraskan kepentingan melalui negosiasi lebih murah dan menghasilkan hasil yang lebih memuaskan, terutama dari sudut pandang peningkatan hubungan industrial serta perlindungan kepentingan pekerja dan perusahaan;

Praktik-praktik SDM yang membantu meningkatkan daya saing dan produktivitas perusahaan 18

Contoh:

- **Komunikasi dengan Pekerja dan Serikat Pekerja:** Pengaturan untuk menyampaikan informasi dan kebijakan manajemen kepada karyawan serta memahami harapan mereka;
- **Kebijakan SDM yang menjawab kebutuhan karyawan** (karyawan baru? karyawan lama?) – Karyawan tidak hanya membutuhkan kebijakan kompensasi yang adil, tetapi juga: Pengembangan individu, Peningkatan keterampilan, Pengakuan atas pengalaman, Kebijakan promosi, Fleksibilitas dalam bekerja, serta sistem penanganan keluhan yang adil dan efektif;
- **Sistem kompensasi** yang memberikan penghargaan atas hasil kerja bebas cacat (contoh: menghubungkan pengendalian kualitas dengan kinerja dan pembayaran karyawan);
- **Menghargai kerja tim/departemen**, bukan hanya individu;
- **Membangun etos kerja** di perusahaan akan menghasilkan produktivitas – hal ini memerlukan manajer menjadi teladan (role model);

Meninjau Ulang Kebijakan IR-SDM: Beberapa Isu untuk Diskusi ¹⁹

- ➔ Dilema Manajemen dalam Hubungan Industrial: Apakah harus menjalankan kontrol atau mendorong komitmen. Kontrol berarti penggunaan kekuasaan, sedangkan komitmen berkorelasi dengan kepercayaan, yang membutuhkan dialog sosial.
- ➔ *Pertanyaan Serikat Pekerja?* Haruskah manajemen mencegah pekerja menjalankan hak Kebebasan Berserikat (FoA)? Apa sebenarnya kekhawatiran utama manajemen?
- ➔ Perundingan Bersama: Apakah Anda melihatnya hanya sebagai urusan kontraktual atau sebagai peluang membangun hubungan kerja?
- ➔ Pengelolaan hubungan kerja yang buruk dapat menyebabkan konflik tenaga kerja, meningkatkan biaya, dan mengurangi pengembalian investasi – maka pertanyaannya adalah: Sejauh mana keterampilan manajemen SDM menjadi pertimbangan saat merekrut manajer?

Jadi – Bagaimana para mitra sosial di Indonesia dapat 20 mendorong hubungan industrial yang kolaboratif?

- Bisnis dan pekerja sering menghadapi situasi tak terduga – untuk menghadapinya, perusahaan dan serikat pekerja perlu hubungan yang didasarkan pada kerja sama, kepercayaan, dan saling menghargai, karena tidak semua hal dapat dituangkan dalam kontrak kerja atau perjanjian kerja bersama (PKB);
- Jenis krisis atau konflik yang dihadapi perusahaan mungkin tidak sepenting bagaimana kedua belah pihak bersikap dalam menanganinya. Proses penyelesaian krisis mencerminkan nilai-nilai yang dianut kedua pihak dan menentukan budaya kerja di tempat kerja;
- Pertanyaan: Apa yang dibutuhkan untuk mendorong agar hubungan industrial di Indonesia bertransformasi dari konflik menjadi kerja sama dan negosiasi dalam menghadapi tantangan di tempat kerja?
- *“Hubungan itu adalah hasil dari sejarah, itu adalah masa lalu; jika kita dapat mempelajari cara baru untuk menjalin hubungan, maka kita memiliki kemungkinan untuk membangun hubungan yang baru.”**