

Buku Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen

1

**Pengalaman kerjasama pekerja-
manajemen dari beberapa
perusahaan**

Proyek ILO/APINDO mengenai Pembangunan Kapasitas
dan Mempromosikan Hubungan Industrial yang Baik di
Tingkat Perusahaan di Indonesia

Copyright © Organisasi Perburuhan Internasional 2009
Cetakan Pertama 2009

Publikasi-publikasi Kantor Perburuhan Internasional memperoleh hak cipta yang dilindung oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, kutipan-kutipan singkat dari publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, selama terdapat keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, atau melalui e-mail: pubdroit@ilo.org. Kantor Perburuhan Internasional menyambut baik permohonan-permohonan seperti itu.

Perpustakaan, lembaga dan pengguna lain yang terdaftar di Inggris Raya dengan Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London W1T 4LP [Fax: (+44) (0)20 7631 5500; email: cla@cla.co.uk], di Amerika Serikat dengan Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [Fax: (+1) (978) 750 4470; email: info@copyright.com] atau di negara-negara lain dengan Reproduction Rights Organizations terkait, dapat membuat fotokopi sejalan dengan lisensi yang diberikan kepada mereka untuk tujuan ini.

ISBN 978-92-2-822606-5 (print)
ISBN 978-92-2-822607-2 (web pdf)

ILO

Buku Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen:

buku 1. Pengalaman kerjasama pekerja-manajemen dari berbagai perusahaan; 44 halaman

buku 2. Manual Pelatihan; 48 halaman

buku 3. Panduan Pelatih; 40 halaman

Kantor Perburuhan Internasional – Jakarta: ILO, 2009

ILO Katalog dalam terbitan

Penggambaran-penggambaran yang terdapat dalam publikasi-publikasi ILO, yang sesuai dengan praktik-praktik Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan presentasi materi yang ada di dalamnya tidak mewakili pengekspresian opini apapun dari sisi Kantor Perburuhan Internasional mengenai status hukum negara, wilayah atau teritori manapun atau otoritasnya, atau mengenai batas-batas negara tersebut.

Tanggungjawab atas opini-opini yang diekspresikan dalam artikel, studi, dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab penulis, dan publikasi tidak mengandung suatu dukungan dari Kantor Perburuhan Internasional atas opini-opini yang terdapat di dalamnya.

Rujukan ke nama perusahaan dan produk komersil dan proses tidak menunjukkan dukungan dari Kantor Perburuhan Internasional, dan kegagalan untuk menyebutkan suatu perusahaan, produk komersil atau proses tertentu bukan merupakan tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui penjual buku besar atau kantor lokal ILO di berbagai negara, atau secara langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland (e-mail: pubvente@ilo.org) ; atau Kantor ILO Jakarta, Menara Thamrin, Lantai 22, Jl. M.H. Thamrin Kav. 3, Jakarta 10250, Indonesia (e-mail: jakarta@ilo.org).

Katalog atau daftar publikasi tersedia secara cuma-cuma dari alamat di atas atau melalui email.

Kunjungi halaman web kami: www.ilo.org/publns

Dicetak di Indonesia

Prakata

Kerjasama Bipartit antara manajemen dan pekerja akan membantu terjalinnya komunikasi dan hubungan yang baik dan akan membuat permasalahan dibicarakan dan diselesaikan melalui proses yang adil. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan atmosfir kepercayaan, mempromosikan partisipasi dan mendorong consensus pada tingkat pengambilan keputusan di perusahaan. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan produktifitas di perusahaan dan adaptasi pendekatan-pendekatan baru untuk melindungi pekerja dan menghargai kontribusi mereka.

Sebagai layanan kepada anggota-anggotanya, Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) memperluas upaya-upaya untuk mempromosikan kerjasama di tingkat perusahaan dan untuk mengembangkan layanan yang terkait dengan hubungan industrial. Tujuannya adalah untuk menyediakan bantuan yang praktis mengenai penerapan dan pelaksanaan berbagai macam modalitas kerjasama di tingkat perusahaan, baik melalui LKS Bipartit, perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan.

Dalam rangka membantu APINDO dalam upaya ini, ACT/EMP dan Kantor ILO Jakarta, didukung oleh Netherlands/ILO Cooperation Programme (NICP), melakukan serangkaian kegiatan. Antara lain: (1) mengumpulkan pengalaman dan pelajaran dari sepuluh (10) perusahaan anggota APINDO tentang hubungan di tempat kerja yang baik dan kerjasama pekerja manajemen; (2) membuat rancangan panduan hubungan kerja yang baik di tingkat perusahaan untuk mempromosikan kerjasama pekerja manajemen bagi efektifitas, produktifitas, fleksibilitas dan stabilitas di tempat kerja; dan (3) membuat manual pelatihan dan menyediakan pelatih tentang kerjasama pekerja manajemen untuk anggota-anggota APINDO.

Satu set bahan pelatihan tentang kerjasama pekerja dan manajemen telah dibuat selama Pelatihan untuk Pelatih untuk anggota APINDO di Bandung pada tanggal 16-19 Desember 2008. Bahan pelatihan tersebut terdiri dari Manual Pelatihan, Panduan untuk Pelatih dan Kumpulan Pengalaman Kerjasama Pekerja Manajemen pada beberapa perusahaan anggota APINDO. Kumpulan pengalaman ini didasarkan pada praktek-praktek yang baik dan tantangan yang diidentifikasi oleh perusahaan dalam berbagai sektor dan skala. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan yang sama yang bisa dipakai pada semua perusahaan dalam melaksanakan kerjasama pekerja manajemen. Setiap pendekatan yang digunakan harus diadaptasi dan mempertimbangkan kondisi khusus dari masing-masing perusahaan.

Kami ingin mengucapkan terimakasih kepada Bapak Djimanto dan timnya yang telah bekerja keras dalam mengembangkan layanan kerjasama pekerja manajemen di APINDO. Penghargaan juga kami berikan kepada Bapak Juan Amor Palafox, Bapak Bach Macaraya, Bapak Carmelo Noriel and Ibu Mareta Dian Arthanti, sebagai konsultan yang telah membantu memformulasikan dan mengembangkan bahan-bahan pelatihan dan pengumpulan pengalaman yang berguna.

Kami yakin bahwa publikasi ini akan mendapatkan perhatian dan nilai yang besar dari APINDO, anggota-anggotanya, dan pihak-pihak lain yang tertarik dan akan membantu mempromosikan kerjasama pekerja manajemen di perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Alan Boulton

Director, ILO Jakarta Office
June 2009

Jean Francois Retournard

Director, ACT/EMP Geneva
June 2009

Kata Pengantar

Pertama - tama saya mengucapkan selamat atas diterbitkannya buku Pedoman Bagi Pelatih tentang Kerjasama Pekerja - Manajemen (Employee - Management Cooperation - EMC). Buku Panduan yang dirumuskan melalui sebuah proses yang panjang baik melalui *Focus Group Discussion* maupun lokakarya diharapkan dapat menjadikan Kerjasama Pekerja - Manajemen di Perusahaan dapat ditransfer dengan baik oleh pelatih - pelatih yng dihasilkan dari pelatihan bagi pelatih yang telah diselenggarakan. Terima kasih kepada ILO Jakarta yang telah membantu terciptanya buku panduan ini serta berbagai pihak yang terlibat di dalamnya.

Kerjasama Pekerja - Manajemen (Employee - Management Cooperation - EMC) memang semestinya menjadi titik awal bagi tumbuh kembangnya perusahaan. Gagasan tentang EMC di perusahaan yang bergulir memang harus terus dikembangkan karena baik pekerja maupun manajemen pasti akan memiliki kepentingan bagi pengembangan perusahaan di kemudian hari. EMC juga diharapkan dapat tetap menempatkan dirinya sebagai sebuah lembaga kerjasama (cooperation) dan tidak terpeleset ke dalam "bargaining" antara pekerja dengan manajemen.

Oleh karena itu, ketika melihat segenap SDM di perusahaan yang secara langsung sebenarnya adalah mitra kerja kepentingan bisnis di dalam perusahaan (*company business partner*), maka, EMC sebagai sebuah lembaga kerjasama antara pekerja dengan manajemen yang mencerminkan kepentingan bisnis perusahaan mutlak perlu dikembangkan. Hal ini tidak dapat dilepaskan pada kenyataan bahwa sebenarnya manajemen sebagai pengelola perusahaan membutuhkan pekerja dan ketenangan kerja untuk mengelola perusahaan. Demikian juga sebaliknya, pekerja juga membutuhkan perusahaan sebagai lahan sumber nafkah.

Ketika berbicara tentang perusahaan sebagai sebuah entitas bisnis perlu ditempatkan pada sebuah posisi yang benar. Sebagai sebuah entitas bisnis, maka pengembangannya menjadi penting di kemudian hari. EMC akan menjadi salah satu cara untuk mengembangkan perusahaan di kemudian hari karena secara aktif melibatkan aktor - aktor yang terlibat di dalam perusahaan. EMC juga dapat dipakai sebagai indikasi perwujudan sebuah hubungan industrial yang harmonis di perusahaan. Ketika kerjasama antara pekerja dan manajemen dapat berjalan dengan baik,

maka hubungan industrial akan semakin harmonis dan kondusif bagi iklim usaha. Pada akhirnya diharapkan EMC menjadi kontributor utama bagi penciptaan ketenangan kerja dan berusaha di perusahaan.

Terima kasih.

Sofjan Wanandi

Ketua Umum DPN APINDO

Daftar Isi

Prakata	3
Kata Pengantar Apindo	5
Pengalaman kerjasama pekerja-manajemen dari beberapa perusahaan	9
Latar Belakang	9
Bagaimana Pengalaman-pengalaman di Tingkat Perusahaan Dikompilasi	10
Identifikasi Praktek-praktek yang Baik dalam Kerjasama Pekerja-Manajemen	11
Identifikasi Tantangan-tantangan dalam Kerjasama Pekerja-Manajmen	11
Pengalaman-pengalaman Kerjasama Pekerja-Manajemen	12
Contoh Kasus 1: Isu mengenai perumahan pekerja dan usia maksimum pekerja (perusahaan tekstil/skala besar/nasional)	14
Contoh Kasus 2: Isu mengenai program retensi dan reposisi yayasan milik perusahaan (perusahaan induk/skala besar/nasional)	17
Contoh Kasus 3: Isu mengenai keselamatan kerja, kegiatan-kegiatan sosial dan olahraga (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional)	20
Contoh Kasus 4: Isu mengenai perselisihan perburuhan dan pemogokan (perusahaan agri-bisnis/skala besar/nasional)	22
Contoh Kasus 5: Isu mengenai kesetaraan dalam tunjangan kesehatan (bank/skala besar/nasional)	25
Contoh Kasus 6: Isu mengenai jam kerja dan penilaian produktifitas individual (perusahaan kontraktor pertambangan /skala besar nasional)	28
Contoh Kasus 7: Isu mengenai kerjasama tim serta kerapihan dan kebersihan tempat kerja (perusahaan retail/skala besar/ multi-nasional)	32

Contoh Kasus 8: Isu mengenai pengakuan terhadap pimpinan pekerja formal dan non-formal (perusahaan pembuat dan pemasok batako/skala besar/multi-nasional)	35
Contoh Kasus 9: Isu mengenai negosiasi perjanjian kerja bersama dan produktifitas (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi nasional)	38
Contoh Kasus 10: Isu mengenai system keselamatan kerja (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional)	40

Pengalaman kerjasama pekerja-manajemen dari beberapa perusahaan

Latar Belakang

UU Ketenagakerjaan (UU No.13/2003) di Indonesia mengatur dasar hukum untuk pembentukan kerjasama bipartit. Ketentuan dalam UU Ketenagakerjaan adalah:

- ♦ Setiap perusahaan yang memperkerjakan 50 pekerja atau lebih wajib untuk membentuk Lembaga Kerjasama (LKS) bipartit (pasal 106);
- ♦ Lembaga tersebut berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah mengenai isu-isu ketenagakerjaan di perusahaan;
- ♦ Keanggotaan LKS bipartit harus terdiri dari perwakilan pengusaha dan perwakilan pekerja yang dipilih secara demokratis oleh pekerja untuk mewakili kepentingan mereka di perusahaan;
- ♦ Pengaturan mengenai tata cara penunjukkan anggota LKS bipartit harus ditentukan dan diatur dalam keputusan menteri.¹

Dalam komitmen untuk mendukung pembangunan kapasitas APINDO dalam bidang ini, ACT/EMP (Biro untuk kegiatan pengusaha di ILO) dan kantor ILO Jakarta, dengan didukung oleh Program Kerjasama Belanda/ILO (NICP) membantu APINDO untuk memperkuat layanannya kepada anggota-anggotanya melalui pembelajaran dan mengumpulkan pengalaman-pengalaman dari beberapa perusahaan tentang hubungan di tempat kerja yang baik serta kerjasama pekerja dan manajemen. Publikasi ini bertujuan untuk membagi pengalaman dan pelajaran, baik dari praktek-praktek yang baik maupun kegagalan-kegagalan yang dialami dari berbagai macam aspek hubungan industrial khususnya yang terkait dengan kerjasama pekerja dan manajemen.

Tujuan utama dari International Labour Organizations (ILO) adalah untuk mempromosikan dialog sosial, yang didefinisikan sebagai semua bentuk negosiasi, konsultasi atau untuk saling bertukar informasi antara perwakilan pemerintah, pengusaha dan pekerja mengenai isu-isu yang menyangkut kepentingan bersama terkait dengan kebijakan sosial dan ekonomi. Dialog

1 Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.32/Men/XII/2008 mengenai Prosedur untuk Membentuk LKS Bipartit dan Struktur Keanggotaan.

sosial bisa bersifat bipartit. Dialog sosial dijadikan dasar dalam Konstitusi ILO dan bagian yang tidak terpisahkan dari “Agenda Pekerjaan yang Layak” yang mencakup hak-hak di tempat kerja, hubungan kerja dan perlindungan sosial. Bipartit adalah proses penentuan aturan dan ketetapan mengenai kondisi dan syarat kerja, dari suatu hubungan kerja, melalui konsultasi, negosiasi dan proses konsensus lainnya, termasuk melalui kerjasama pekerja-manajemen.

Dalam rangka mendapatkan kredibilitas yang lebih profesional dan menjadi organisasi yang mewakili kepentingan anggotanya, APINDO berupaya untuk meningkatkan usahanya dalam untuk mengembangkan layanan hubungan industrial termasuk mempromosikan kerjasama bipartit di tingkat perusahaan. APINDO menganggap kerjasama pekerja-manajemen sebagai jantung hubungan industrial di perusahaan karena pekerja dan manajemen adalah pemeran utama dalam hubungan industrial. Kerjasama pekerja manajemen harus diutamakan dalam tingkat perusahaan sehingga bisa meminimalisir pengaruh dan isu eksternal yang bisa mendistorsi hubungan pekerja dan manajemen. Kerjasama pekerja manajemen harus dapat diukur kinerjanya dengan menempatkan ukuran-ukuran yang sehat dan profesional.

Bagaimana Pengalaman-pengalaman di Tingkat Perusahaan Dikompilasi

Publikasi ini mengungkapkan pengalaman-pengalaman terpilih dari berbagai perusahaan mengenai praktek-praktek yang baik dan tantangan termasuk kegagalan yang dialami dalam membentuk, melaksanakan dan memastikan keberlangsungan dari kerjasama pekerja-manajemen. Sepuluh (10) perusahaan berbagi pengalaman mereka mengenai praktek-praktek hubungan kerjasama pekerja-manajemen. Perusahaan-perusahaan tersebut terdiri dari perusahaan berskala menengah sampai besar dilihat dari jumlah tenaga kerja dan modal, serta terdiri dari berbagai sektor dan dalam wilayah geografis yang berbeda-beda.

Dokumentasi atas pengalaman-pengalaman kerjasama pekerja-manajemen tersebut dilaksanakan dalam tahapan berikut ini:

- ♦ Identifikasi anggota-anggota APINDO yang secara sukarela bersedia untuk berbagi pengalaman mereka mengenai kerjasama pekerja-manajemen di tempat kerja (dilaksanakan pada bulan Agustus 2008);
- ♦ (DPN) APINDO menunjuk perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi dalam proses ini (dilaksanakan pada awal September 2008);
- ♦ DPN APINDO dan ILO mengadakan diskusi kelompok dengan perusahaan-perusahaan yang terpilih untuk mengkaji dan mengkonfirmasi kriteria praktek-praktek yang baik dan juga kegagalan serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan tersebut (dilaksanakan pada tanggal 16-17 September 2008);
- ♦ Konsultan APINDO dan perwakilan dari DPN APINDO menyusun laporan hasil dari diskusi kelompok dan melaksanakan kunjungan ke perusahaan-perusahaan untuk memverifikasi

laporan dan mengadakan wawancara dengan perwakilan perusahaan untuk menggali lebih dalam pengalaman-pengalaman (dilaksanakan pada bulan Oktober 2008);

- ♦ DPN APINDO dan ILO mengkaji dan membuat hasil akhir laporan mengenai pengalaman-pengalaman di tingkat perusahaan untuk disebarluaskan kepada anggota-anggota APINDO dan pihak-pihak lain yang berminat termasuk serikat pekerja/buruh dan pemerintah (mulai dilaksanakan pada bulan Desember 2008).

Identifikasi Praktek-praktek yang Baik dalam Kerjasama Pekerja-Manajemen

Sepuluh (10) perusahaan yang membagi pengalamannya dalam buku ini mengungkapkan beberapa unsur-unsur praktek yang baik dalam pelaksanaan kerjasama pekerja-manajemen. Unsur-unsur tersebut adalah:

1. Membangun rasa saling percaya dan menghormati antara pekerja dan manajemen di tempat kerja;
2. Menghormati hak-hak mendasar pekerja dan manajemen atas kebebasan berserikat dan perundingan bersama;
3. Memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan bersama ataupun masing-masing dari pekerja dan manajemen;
4. Demokrasi di tempat kerja;
5. Perilaku dengan itikad baik;
6. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif;
7. Membuka komunikasi dua arah;
8. Komitmen untuk berubah demi keuntungan bersama;
9. Dukungan atas kerjasama pekerja-manajemen harus datang dari pimpinan tertinggi; dan
10. Membuat program kerjasama pekerja-manajemen menjagi bagian yang permanen dari operasional perusahaan.

Identifikasi Tantangan-tantangan dalam Kerjasama Pekerja-Manajemen

Sepuluh (10) perusahaan yang berpartisipasi juga mengungkapkan kegagalan dan tantangan yang mereka hadapi dalam berbagai tahapan kerjasama pekerja-manajemen, misalnya:

- a. Dalam proses pembentukan kerjasama pekerja-manajemen:
 - ♦ Ketidakmauan dari pihak serikat pekerja untuk membentuk kerjasama pekerja-manajemen;

- ♦ memastikan bahwa masing-masing pihak memiliki itikad baik dan komitmen untuk suksesnya kerjasama pekerja-manajemen;
 - ♦ menghilangkan kesenjangan dan menemukan kepentingan bersama antara pekerja dan manajemen;
- b. Dalam pelaksanaan program kerjasama pekerja manajemen:
- ♦ Kurangnya pelaksanaan pertemuan secara rutin karena keterbatasan waktu dari anggota/perwakilan LKS bipartit;
 - ♦ Inisiatif untuk melaksanakan pertemuan yang terkait dengan kerjasama pekerja manajemen kebanyakan datang dari pihak manajemen, perlu lebih banyak partisipasi dari pekerja atau perwakilannya;
 - ♦ Memastikan bahwa pekerja memiliki perwakilan yang layak dalam kerjasama pekerja-manajemen;
- c. Dalam memonitor dan mengevaluasi kerjasama pekerja-manajemen:
- ♦ Meskipun beberapa perusahaan sukses dalam menjalankan kerjasama pekerja-manajemen yang bersifat non-formal, untuk meningkatkannya menjadi badan LKS bipartit yang formal sebagaimana yang disyaratkan oleh Undang-undang tidaklah mudah, hal tersebut masih memerlukan sosialisasi yang intensif kepada pekerja dan serikat pekerja/buruh mengenai konsep kerjasama pekerja-manajemen;
 - ♦ Memastikan bahwa hasil dari pertemuan pekerja-manajemen didokumentasikan dan dilaksanakan oleh kedua belah pihak.

Pengalaman-pengalaman Kerjasama Pekerja-Manajemen

Pengalaman-pengalaman yang dihadirkan dalam buku ini memberikan ringkasan bagaimana anggota-anggota APINDO membuat langkah yang cukup penting dari adanya penumbuhan kesadaran sampai pada pelaksanaan untuk mencapai nilai-nilai kerjasama pekerja-manajemen dan membangun hubungan kerja yang baik untuk keuntungan perusahaan dan pekerja. Pengalaman ini digambarkan sebagai jembatan dari fokus mereka yang jelas atas apa yang sesungguhnya terjadi di tempat kerja sebagai kebalikan dari inisiatif-inisiatif dalam ekonomi yang makro.

Tidak ada pendekatan yang satu atau sama dalam pembentukan dan pengoperasionalisasian kerjasama pekerja-manajemen. Setiap pihak harus mengadaptasi dan mempertimbangkan keadaan-keadaan tertentu di setiap perusahaan. Meskipun pengalaman-pengalaman di masing-masing perusahaan berhubungan dengan aspek-aspek yang berbeda dari kerjasama pekerja manajemen, mereka semua berusaha untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan isu-isu yang terkait dengan kepentingan bersama dan berfungsi sebagai mekanisme komunikasi organisasi untuk terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pengalaman-pengalaman yang dibukukan disini mengambil contoh-contoh isu yang dicakup dalam kerjasama pekerja-manajemen dalam berbagai jenis perusahaan:

- ♦ Contoh Kasus 1: Isu mengenai perumahan pekerja dan usia maksimum pekerja (perusahaan tekstil/skala besar/nasional)
- ♦ Contoh Kasus 2: Isu mengenai program retensi dan reposisi yayasan milik perusahaan (perusahaan induk/skala besar/nasional);
- ♦ Contoh Kasus 3: Isu mengenai keselamatan kerja, kegiatan-kegiatan sosial dan olahraga (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional);
- ♦ Contoh Kasus 4: Isu mengenai perselisihan perburuhan dan pemogokan (perusahaan agribisnis/skala besar/nasional);
- ♦ Contoh Kasus 5: Isu mengenai kesetaraan dalam tunjangan kesehatan (bank/skala besar/nasional);
- ♦ Contoh Kasus 6: Isu mengenai jam kerja dan penilaian produktifitas individual (perusahaan kontraktor pertambangan /skala besar /nasional);
- ♦ Contoh Kasus 7: Isu mengenai kerjasama tim serta kerapian dan kebersihan tempat kerja (perusahaan retail/skala besar/ multi-nasional);
- ♦ Contoh Kasus 8: Isu mengenai pengakuan terhadap pimpinan pekerja formal dan non-formal (perusahaan pembuat dan pemasok batako/skala besar/multi-nasional);
- ♦ Contoh Kasus 9: Isu mengenai negosiasi perjanjian kerja bersama dan produktifitas (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi nasional)
- ♦ Contoh Kasus 10: Isu mengenai sistem keselamatan kerja (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional).

Contoh Kasus 1: Isu mengenai perumahan pekerja dan usia maksimum pekerja (perusahaan tekstil/skala besar/nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Membangun rasa saling percaya dan menghormati antara pekerja dan manajemen di tempat kerja.
2. Memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing atau bersama dari pengusaha dan pekerja.
3. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif.

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan tekstil terbesar di Indonesia dengan jumlah karyawan secara keseluruhan adalah 11.000 orang, yang terdiri dari 60% karyawan wanita dan 40% karyawan pria. Serikat Pekerja mulai terbentuk sejak tahun 1990-an yang anggotanya adalah seluruh karyawan perusahaan. Perusahaan telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

LKS Bipartit telah ada di perusahaan sejak tahun 1995. Namun dengan dikeluarkannya Kepmen 255 tahun 2003, maka pihak manajemen dan pihak pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja melakukan dialog awal dan sosialisasi mengenai teknis pembentukan LKS Bipartit secara resmi di perusahaan. Dari awal pembentukannya tidak dirasakan adanya hambatan yang berarti karena masing-masing pihak sudah memahami maksud dan tujuan dari pembentukan LKS Bipartit tersebut, sehingga semua pihak merasa antusias untuk bersama-sama membentuk Lembaga Kerjasama antara Manajemen dan Pekerja tersebut.

Perwakilan pihak manajemen dan pihak pekerja dalam LKS Bipartit adalah 5:5. Perwakilan manajemen dipilih dari fungsi HR & Legal yang terdiri dari 5 orang yang diantaranya adalah level manajerial. Sebelumnya perwakilan manajemen berasal dari seluruh divisi di perusahaan, namun dalam perjalanannya menjadi kurang efektif karena seringkali berbenturan dengan aktifitas pekerjaan di bagiannya masing-masing. Sedangkan dari perwakilan pekerja dipilih oleh pengurus /Ketua SP yaitu perwakilan dari masing-masing bagian. Dalam menetapkan /memilih anggota LKS Bipartit terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi yaitu: memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun dan merupakan karyawan tetap, mempunyai pengaruh dan diterima oleh semua pihak, mempunyai pemahaman dan pengetahuan tentang bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Adapun struktur organisasi LKS Bipartit yang ada selama ini adalah terdiri dari Ketua yang saat ini diwakili dari pihak manajemen, Sekretaris dari perwakilan manajemen dan anggota dari perwakilan manajemen dan anggota. Struktur ini mempunyai masa berlaku 2 tahun dapat diperpanjang.

Contoh-contoh Praktek yang Baik:

Hingga saat ini aktifitas dalam LKS Bipartit berupa pertemuan-pertemuan /konsultasi yang membahas masalah-masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan antara pengusaha dan pekerja. Pada awalnya LKS Bipartit dilakukan secara rutin setiap 1 bulan sekali, namun dalam perjalanannya dan kondisi hubungan antara pengusaha dan pekerja semakin baik, maka pertemuan-pertemuan LKS Bipartit hanya dilakukan secara insidental saja untuk hal-hal yang sifatnya penting dan mendesak. Selama ini dalam LKS Bipartit tidak dibahas masalah-masalah berkaitan dengan produksi karena masalah produksi selalu diselesaikan di masing-masing departemen/bagian yang ada. Biasanya pembahasan yang dilakukan seringkali mengarah ke hal-hal yang akhirnya menjadi kesepakatan yang dituangkan dalam PKB, namun hal-hal yang muncul dan tidak diteruskan dalam PKB tetap dikomunikasikan dan dicarikan solusinya, misal rencana perumahan karyawan dan kebijakan penentuan usia kerja karyawan. Dalam hal kebijakan batasan usia kerja karyawan pria dan wanita berlaku sama. Namun dalam perjalanannya terjadi penurunan produktifitas pada karyawan wanita yang pada kenyataannya berjumlah hampir separuh dari seluruh pekerja. Maka melalui forum LKS Bipartit ini masalah usia kerja karyawan didiskusikan dan diperoleh keputusan perubahan batasan usia kerja karyawan tidak hanya untuk karyawan wanita saja, namun batasan usia tersebut berlaku umum untuk seluruh karyawan perusahaan.

Selama ini dalam menjalani hubungan kerja di perusahaan, masing-masing pihak selalu berusaha :

1. Membangun kepercayaan dan saling menghormati antara pekerja dan manajemen. Misalnya manajemen memberikan informasi atau laporan-laporan yang dapat dipertanggungjawabkan secara rutin, berinisiatif memberikan bantuan-bantuan untuk karyawan, dan dari pihak pekerja pun selalu berusaha melaksanakan kebijakan / peraturan perusahaan dengan penuh tanggung jawab.
2. Memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing atau bersama dari pengusaha dan pekerja yaitu salah satunya dengan melaksanakan pelatihan mengenai hubungan industrial untuk seluruh karyawan secara berkala, sehingga masing-masing pihak dapat mengetahui hak dan kewajibannya dalam perusahaan.
3. Mencegah dan menyelesaikan perselisihan secara efektif melalui forum LKS Bipartit ini karena segala masalah dapat dibicarakan dan dicarikan jalan keluar yang terbaik bagi kedua belah pihak sehingga tidak muncul menjadi perselisihan yang mengganggu kinerja karyawan.

Permasalahan Utama yang dihadapi:

Dalam menjalankan fungsinya selama ini tidak ada masalah berarti yang terjadi. Bahkan dalam hubungannya dengan pihak Dinas Ketenagakerjaan setempat pun telah terjalin hubungan yang sangat baik karena masing-masing pihak telah saling percaya.

Apabila ada pihak yang lalai pihak lainnya tidak merasa tersinggung bila diingatkan.

Rencana Kedepan untuk Memperkuat LKS Bipartit:

Untuk selanjutnya aktifitas LKS Bipartit akan tetap dipelihara keberadaanya di perusahaan seperti selama ini yang sudah berjalan dengan baik. Hal-hal positif yang selama ini telah tercapai akan tetap dipertahankan/ dijaga untuk memelihara situasi / kondisi kerja yang nyaman bagi pekerja dan pengusaha.

Contoh Kasus 2: Isu mengenai program retensi dan reposisi yayasan milik perusahaan (perusahaan induk/skala besar/nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Membangun rasa saling percaya dan menghormati antara pekerja dan manajemen ditempat kerja.
2. Membuka komunikasi dua arah.
3. Perilaku dengan itikad baik

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Sebagai perusahaan induk, perusahaan ini memiliki beberapa unit bisnis yang cukup dikenal oleh masyarakat Indonesia diantaranya yaitu: otomotif, jasa keuangan, peralatan berat, agribisnis, teknologi informasi dan infrastruktur. Saat ini jumlah karyawan seluruhnya adalah sebanyak 528 orang dan seluruh karyawan tersebut merupakan anggota Serikat Pekerja (SP). Perusahaan telah memiliki Peraturan Perusahaan.

LKS Bipartit dibentuk sejak Desember 2005 untuk memenuhi peraturan yang ditetapkan Pemerintah mengenai LKS Bipartit di perusahaan. Awalnya HRD (hanya manajemen) mendiskusikan rencana pembentukan LKS Bipartit di perusahaan. Setelah itu manajemen mengundang SP untuk berdiskusi mengenai implementasi pembentukan LKS Bipartit dan membangun persepsi yang sama terhadap LKS Bipartit yang ingin dibentuk. Selanjutnya pembentukan LKS Bipartit tidak mengalami hambatan yang berarti karena masing-masing pihak sudah memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya lembaga kerjasama antara pengusaha dan pekerja di perusahaan. Disamping itu antara pihak pekerja dan manajemen selama ini telah mempunyai rasa saling percaya yang cukup tinggi. Sehingga dapat dikatakan pembentukan LKS Bipartit dilakukan ketika hubungan pekerja dan manajemen berada dalam keadaan yang cukup baik dan ini mempermudah pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan LKS Bipartit.

Dalam hal pemilihan keanggotaan dalam LKS Bipartit, masing-masing pihak diwakili secara proporsional yaitu 6:6. Perwakilan dari pihak manajemen yaitu dari bagian Human Capital Service dan dari bagian General Affair (GA) yang terdiri dari level manajerial. Sedangkan dari perwakilan pekerja diserahkan ke SP untuk memilih anggotanya sebagai perwakilan dalam LKS Bipartit. Dalam pemilihan anggota LKS Bipartit ini tidak diterapkan persyaratan khusus untuk dapat menjadi anggota, namun yang terpenting wakil yang dipilih harus memahami bisnis perusahaan secara umum, mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dan reputasi yang baik di perusahaan. Setelah terdapat nama-nama yang mewakili maka pembentukan LKS Bipartit dicatatkan ke Dinas Ketenagakerjaan setempat.

Adapun struktur organisasi LKS Bipartit terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Wakil Sekretaris dan Anggota. Masa Kepengurusan LKS Bipartit adalah 2 tahun dan tidak

ada ketentuan /pembatasan periode kepengurusan. Saat ini posisi Ketua diwakili dari Manajemen, posisi Wakil Ketua diwakili oleh pihak pekerja, posisi Sekretaris diwakili oleh perwakilan pekerja, posisi wakil Sekretaris diwakili oleh pihak manajemen dan sisanya sebagai anggota.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Pertemuan LKS Bipartit dilaksanakan bila dirasa perlu. Capaian terbaik LKS Bipartit periode ini adalah terlibat dalam kegiatan terkait dengan "*program retention*" dan sebagai mediator antara manajemen dan pekerja pada saat re-posisi Yayasan yang ditangani perusahaan. Awalnya sosialisasi reposisi yayasan dibahas dalam pertemuan LKS Bipartit dan selanjutnya pembahasan reposisi yayasan hingga saat ini masih berlangsung di manajemen. Program *retantion* merupakan program yang dilakukan setiap tahun untuk memelihara karyawan dan membuat karyawan merasa senang bekerja di perusahaan. Adapun bentuk *program retention* yang selama ini dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan karyawan baik yang berkaitan dengan masalah produktifitas, keuangan keluarga, kemampuan komunikasi dan sebagainya. Selain itu kegiatan lainnya adalah dengan mengadakan lomba-lomba diantara karyawan, bazar murah, dan kontes kantin karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut biasanya diselenggarakan satu tahun dua kali dimana anggota LKS Bipartit terlibat aktif dalam penyelenggaraannya.

Kesuksesan yang dicapai dalam menjalankan LKS Bipartit tidak terlepas dari keberhasilan semua pihak untuk membangun kepercayaan dan saling menghormati antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan. Hal ini juga didukung dengan perbuatan nyata yang menunjukkan itikad baik masing-masing pihak. Misal pihak manajemen senantiasa memperhatikan masalah kesejahteraan dan kenyamanan dalam bekerja untuk karyawannya dengan selalu menindaklanjuti setiap masalah yang muncul dengan tuntas. Pihak pekerja pun berusaha mencapai /memenuhi target produktifitas yang diharapkan. Disamping itu dengan membuka komunikasi dua arah yang baik semakin mendukung tercapainya LKS Bipartit yang sukses. Hal diatas dapat diperoleh dengan cara membina hubungan informal yang baik dengan pekerja, mengadakan waktu tertentu untuk berbincang santai /"ngopi" bersama dengan ikatan pekerja diluar perbincangan di LKS Bipartit, selalu menindaklanjuti setiap permasalahan yang ada hingga tuntas.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Karena kesibukan para anggota LKS Bipartit sehingga menyebabkan pelaksanaan pertemuan Bipartit terkadang menjadi tidak konsisten. Disamping itu belum tentu setiap bulan ada topik atau masalah yang harus dibahas dalam LKS Bipartit sehingga pertemuan LKS Bipartit tidak dapat dilaksanakan secara rutin/konsisten.

Dilain pihak, dari bagian HRD biasanya yang mempunyai inisiatif melakukan pertemuan LKS Bipartit tiap bulan, namun pihak pekerja terkadang terlalu berorientasi pada pencapaian prestasi kerja di masing-masing bagian. Bahkan pekerja sudah merasa

sangat percaya kepada Manajemen sehingga seringkali pihak pekerja justru mempercayakan masalah yang ingin dibahas dalam LKS Bipartit itu kepada pihak Manajemen.

Melihat kondisi tersebut maka dicari jalan keluar sebagai berikut :

- ♦ Mempersiapkan pertemuan dengan sebaik mungkin dan seefektif mungkin sehingga setiap pembahasan yang ada selalu dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.
- ♦ Menjadikan LKS Bipartit sebagai salah satu penilaian dalam KPI (*Key Performance Indicator*) Perusahaan.

Rencana Kedepan Untuk Memperkuat LKS Bipartit

- ♦ Terus mempertahankan LKS Bipartit yang selama ini ada dengan cara senantiasa memelihara jalur komunikasi yang baik dan saling menjaga kepercayaan yang sudah terbina
- ♦ Pembentukan LKS Bipartit di unit usaha lain dalam kelompok perusahaan yang belum membentuk LKS Bipartit

Contoh Kasus 3: Isu mengenai keselamatan kerja, kegiatan-kegiatan sosial dan olahraga (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional)

Unsur-unsur Praktek yang Baik:

1. Saling memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing atau bersama dari pekerja dan manajemen
2. Dukungan untuk kerjasama pekerja manajemen harus datang dari pimpinan tertinggi
3. Demokrasi di tempat kerja

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Perusahaan manufaktur ini memiliki 161 karyawan serta memiliki 2 cabang di dua kota. Perusahaan telah memiliki Peraturan Perusahaan. Serikat Pekerja (SP) terbentuk pada tahun 2004 dan hingga saat ini terdapat 1 (satu) buah SP di perusahaan. Dari awal pembentukan SP, tidak seluruh karyawan terdaftar sebagai anggota SP dan hingga saat ini jumlah karyawan yang terdaftar sebagai anggota SP semakin berkurang dan tercatat hanya sebanyak 35 orang sebagai anggota SP.

LKS Bipartit terbentuk sejak tahun 2004 beberapa saat setelah SP terbentuk di perusahaan. Sebelum ada pembentukan LKS Bipartit, apabila terjadi masalah maka hanya diadakan pertemuan insidental saja antara manajemen dengan perwakilan pekerja. Awal pembentukan LKS Bipartit didasari karena keinginan Manajemen mematuhi Peraturan yang ditetapkan Pemerintah mengenai pembentukan LKS Bipartit di dalam perusahaan sebagai forum komunikasi antara manajemen dan pekerja yang formal dan terpelihara dokumentasi hubungan bipartitnya. Selanjutnya perusahaan juga memfasilitasi karyawan untuk melakukan studi banding terhadap dua pabrik lain yang telah memiliki LKS Bipartit. Setelah melihat praktek pelaksanaan LKS Bipartit di pabrik yang lain, maka manajemen dan pekerja membentuk LKS Bipartit di perusahaan pada tanggal 1 Agustus 2004.

Pada awal pembentukan LKS Bipartit ternyata masih terdapat persepsi yang tidak tepat mengenai fungsi dan tugas LKS Bipartit dengan SP, terlebih lagi pada saat itu SP baru saja terbentuk mereka merasa antusias karena ada forum bagi pekerja untuk berkomunikasi. Berkomunikasi disini diartikan oleh pihak pekerja sebagai wadah untuk melakukan negosiasi atau perundingan terhadap hal-hal yang pekerja kehendaki. Bahkan dalam praktek saat itu pihak pimpinan perusahaan juga memberikan tugas LKS Bipartit (khususnya perwakilan pekerja) lebih luas dari ketentuan perundang-undangan sebagaimana mestinya. Misalnya dalam membahas peraturan perusahaan masukan dan bahkan keinginan dari pekerja sangat diperhatikan bahkan suasananya layaknya proses negosiasi penyusunan PKB. Pada awal pelaksanaan LKS Bipartit masih terdapat keengganan dari pengurus SP untuk membentuk LKS Bipartit berdasarkan proporsional keterwakilan pekerja. Mereka menginginkan agar semua permasalahan dibicarakan dalam forum

negosiasi antara perwakilan perusahaan dengan SP dan saat itu hampir sebagian besar karyawan menjadi anggota SP. Namun setelah dijelaskan secara berulang-ulang kemudian dapat dibentuk LKS Bipartit dengan wakil pekerja secara proporsional yaitu 5:5 dan saat ini proporsinya 3:3 karena dirasa lebih efektif dan tidak mengganggu produksi perusahaan bila ada pertemuan seluruh perwakilan harus meniggalkan pekerjaannya.

Pemilihan pengurus LKS Bipartit dilakukan sebagai berikut: perwakilan dari pihak manajemen ditentukan /ditunjuk oleh pimpinan puncak setelah mendengar masukan dari pimpinan HRD. Perwakilan dari manajemen adalah level Manajerial dari bagian HRD, Produksi /Operasional dan Keuangan. Sedangkan perwakilan dari pihak pekerja ditentukan/dilakukan melalui pemilihan yang dilakukan secara demokratis oleh pekerja dan dari pekerja dengan mengadakan pemilihan langsung. Dalam pemilihan perwakilan, masing-masing pihak tidak terpacu pada kriteria khusus, yang terpenting bahwa pihak yang mewakili memiliki pemahaman yang baik terhadap bisnis perusahaan dan dapat menyampaikan informasi /pendapat dengan baik. Perusahaan hanya memfasilitasi tempat dan waktu agar tidak mengganggu proses produksi. Adapun struktur organisasi LKS Bipartit yang saat ini berlaku berikut dengan keterangan masing-masing pejabatnya dengan komposisi 3:3, yaitu 3 dari pihak manajemen dan 3 dari pihak pekerja yaitu 2 dari pekerja non SP, 1 orang dari SP. Proporsi perwakilan pekerja dari non SP menjadi lebih besar karena karyawan yang terdaftar sebagai anggota SP saat ini lebih sedikit dari yang tidak menjadi anggota SP. Adapun struktur organisasi LKS Bipartit di perusahaan terdiri dari Ketua, yang dijabat dari perwakilan Manajemen, Sekretaris, yang dijabat dari perwakilan pekerja non SP dan sisanya sebagai anggota.

Contoh Praktek-Praktek yang Baik:

Hingga saat ini kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dalam LKS Bipartit cukup berjalan cukup baik dan rutin dilaksanakan setiap bulan. Salah satu capaian LKS Bipartit yang terbaik adalah adalah pembuatan Peraturan Perusahaan pada tahun 2005 – 2007 dan pembahasan-pembahasan mengenai PKB. Seiring dengan berjalannya waktu dan dengan usaha dari pihak manajemen untuk menciptakan hubungan saling percaya dan memberikan pemahaman atas LKS Bipartit yang benar secara terus menerus melalui acara-acara di LKS Bipartit dan akhirnya LKS Bipartit dapat berfungsi sebagaimana mestinya yaitu sebagai sarana untuk menampung aspirasi karyawan tanpa ada unsur negosiasi di dalamnya. Saat ini aktifitas LKS Bipartit banyak terlibat sebagai penggerak berbagai kegiatan sosial dan oleh raga dimana dalam kegiatan tersebut sekaligus disosialisasikan beberapa program perusahaan, misalnya program Human Resource (HR) berdasarkan kompetensi yang diperkenalkan melalui kompetisi futsal antar bagian. LKS Bipartit banyak terlibat sebagai panitia inti misalnya untuk kegiatan *Team Building* dan *Family Gathering*.

Sejak terbentuknya LKS Bipartit di perusahaan, peranan LKS Bipartit telah menunjukkan manfaat yang sangat besar terhadap kelangsungan operasional kerja secara langsung dan kelangsungan bisnis perusahaan secara tidak langsung. Salah satu

prestasinya adalah dengan terciptanya lingkungan kerja yang aman (Safety in working environment) yang ditandai dengan perusahaan mendapat penghargaan zero accident dari pemerintah dan BOD award dari internal group Perusahaan dengan lebih dari 2 juta jam kerja tanpa kecelakaan kerja selama 3 kali berturut-turut yaitu tahun 2005, 2006 dan 2007.

Kesuksesan LKS Bipartit di perusahaan tidak terlepas dari usaha masing-masing pihak untuk menciptakan demokrasi dalam bekerja, dimana masing-masing pihak dapat diwakili /dilindungi dan dihormati dalam memperoleh /memperjuangkan haknya. Disamping itu Peranan Leader /pemimpin yang dapat dijadikan sebagai contoh dalam usaha mendidik para pekerja. Hal ini dapat berarti juga bahwa dukungan untuk kerjasama pekerja manajemen harus datang dari atas yaitu pimpinan dari top manajemen hingga pimpinan di tingkat kelompok. Dalam rangka menciptakan hubungan yang baik dan saling percaya di perusahaan diadakan pertemuan rutin dengan karyawan setiap 1 bulan sekali, hari Jumat di Minggu ke 4 dimana dalam pertemuan tersebut manajemen menyampaikan kebijakan perusahaan dan laporan-laporan berkaitan dengan produktifitas perusahaan.

Permasalahan Utama yang dihadapi:

Pada awal pembentukan LKS Bipartit, Serikat Pekerja sangat enggan dengan pembentukan LKS Bipartit karena pekerja tidak mau LKS Bipartit mengambil alih peran dan fungsi serikat pekerja dalam melindungi dan menegosiasikan berbagai kondisi dan syarat kerja. Namun kemudian secara perlahan dengan dipisahkan antara forum negosiasi dengan forum konsultasi dan komunikasi (LKS Bipartit) maka LKS bipartit dapat berguna kembali sebagai media deteksi dini dan saling menyampaikan informasi dan masukan pekerjaan dan situasi kerja secara umum.

Rencana Kedepan untuk Memperkuat LKS Bipartit:

Dengan manfaat yang dirasakan saat ini LKS Bipartit di perusahaan akan tetap terus dipertahankan dan dipelihara dengan baik. Pemeliharaan pertemuan yang diadakan harus semakin berkualitas dan dapat ditindaklanjuti perkembangannya.

Contoh Kasus 4: Isu mengenai perselisihan perburuhan dan pemogokan (perusahaan agri-bisnis/skala besar/nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif
2. Membuka komunikasi dua arah

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Perusahaan bergerak di bidang agribisnis /pertanian Kelapa Sawit dan tergolong berskala besar dengan jumlah karyawan sebanyak 33.000 orang yang tersebar di seluruh Indonesia mulai dari Sumatera hingga Papua (total jumlah karyawan pada perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan afiliasi). Perusahaan ini memiliki 14 perusahaan afiliasi dengan badan hukum yang berbeda sebagai perwakilan di tiap-tiap wilayahnya. Perusahaan telah memiliki Peraturan Perusahaan. Perusahaan-perusahaan afiliasi telah memiliki PKB. Dengan skala perusahaan yang tergolong besar dan bisnis pertanian kelapa sawit tersebut menyebabkan manajemen harus dapat menghadapi kekhususan tiap-tiap wilayah yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Saat ini di seluruh wilayah telah memiliki Serikat Pekerja yang berafiliasi dengan konfederasi di tingkat nasional dan juga SP yang Mandiri.

LKS Bipartit sudah terbentuk di hampir seluruh wilayah. Awal pembentukan LKS Bipartit adalah karena keinginan perusahaan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah. Sekitar pertengahan tahun 2004 LKS Bipartit terbentuk dengan cara melakukan koordinasi dengan Dinas Ketenagakerjaan untuk melakukan sosialisasi pembentukan LKS Bipartit di masing-masing wilayah. Pada dasarnya pembentukan LKS Bipartit ini tidak terlalu mengalami hambatan berarti bagi sebagian besar wilayah karena adanya kerjasama dengan Dinas Ketenagakerjaan setempat untuk melakukan sosialisasi dan pihak pekerja pun menyadari bahwa hal ini merupakan normatif yang ditetapkan pemerintah. Namun Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa masing-masing daerah memiliki "kekhususan", misalnya yang terjadi di daerah Bangka SP agak menolak pembentukan LKS Bipartit karena menurut pendapat mereka LKS Bipartit akan mengebiri fungsi SP di perusahaan.

Setelah memahami tujuan pembentukan dan peran masing-masing pihak, selanjutnya dilakukan pemilihan anggota dalam kepengurusan LKS Bipartit. Keanggotaan dibentuk secara proporsional yaitu 3 orang perwakilan dari manajemen dan 3 orang perwakilan dari pekerja. Adapun sistem pemilihan yang dilakukan adalah melalui penunjukkan. Perwakilan dari pihak manajemen adalah Manajer di setiap unit kerja yang terdiri dari Kepala TU, Manager, dan Asisten Agronomi. Sedangkan perwakilan dari pihak pekerja diserahkan ke SP masing-masing wilayah yang biasanya dipilih dari tokoh informal di kalangan pekerja dan mempunyai pemahaman tentang peraturan. Struktur Organisasi yang dibentuk terdiri dari posisi Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris dan Bendahara dengan komposisi pejabat berselingan antara perwakilan manajemen dan perwakilan pekerja. Pemilihan anggota LKS

Bipartit dilakukan setiap 2 tahun sekali dan selalu melaporkan pembentukan LKS Bipartit dan kegiatan yang dilakukan secara reguler ke Dinas Ketenagakerjaan setempat.

Contoh Praktek-Praktek yang Baik:

Pertemuan LKS Bipartit dilakukan secara berkala setiap bulan. Selama ini kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dalam LKS Bipartit diantaranya adalah untuk membahas masalah kebijakan kesejahteraan sebelum diterapkan atau disosialisasikan ke seluruh karyawan, membahas maksud adanya PHK dan penyelesaiannya dan sebagainya. LKS Bipartit telah berhasil dalam mengurangi masalah perselisihan berkaitan dengan PHK, mengurangi mogok kerja dan meningkatkan keakraban /kekeluargaan dalam perusahaan dengan mengadakan buka puasa bersama dan Halal Bi Halal dengan seluruh karyawan.

Dalam usaha membuka komunikasi dua arah, perusahaan melakukan sosialisasi yang menjelaskan mengenai batasan-batasan yang dapat disampaikan dalam forum kerjasama dan forum perundingan sehingga pelaksanaan pertemuan LKS Bipartit dapat berjalan dengan efektif. Selain itu pihak manajemen maupun pekerja harus tercipta suasana saling percaya. Biasanya manajemen juga melakukan pendekatan dengan pemimpin informal dari pihak pekerja karena pemimpin informal ini cukup memiliki pengaruh bagi pekerja lainnya, sehingga informasi /keluhan dari pekerja dapat disampaikan melalui pemimpin leader yang dipercaya kemudian disampaikan kepada manajemen. Demikian pula sebaliknya, manajemen dapat menginformasikan kebijakan perusahaan kepada pemimpin informal untuk kemudian disebarluaskan kepada pekerja.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Masalah utama yang timbul adalah memastikan adanya "ketulusan", dimana masing-masing pihak harus rela menanggalkan baju atau atribut yang melekat baik itu perwakilan dari manajemen maupun perwakilan dari pekerja. Bila masing-masing pihak secara tulus menyadari bahwa dalam forum LKS Bipartit adalah bukan forum untuk memperjuangkan kepentingan salah satu pihak, namun untuk kepentingan bersama dan memajukan perusahaan sebagai lahan seluruh pihak mencari nafkah.

Hal ini dapat diatasi dengan cara memberikan pemahaman mengenai hal-hal ketenagakerjaan melalui sosialisasi kepada seluruh karyawan. Disamping itu teladan seorang pemimpin diperlukan sebagai model karyawannya dalam bersikap dan bekerja dengan baik. Disini peran pemimpin informal sangat besar, dimana ia dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya.

Rencana Kedepan Untuk Memperkuat LKS Bipartit:

- ♦ Meningkatkan komunikasi, baik dengan cara formal maupun informal
- ♦ Melakukan pembenahan dalam hal kelembagaan dan fungsi administratif dalam organisasi LKS Bipartit agar dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien.

Contoh Kasus 5: Isu mengenai kesetaraan dalam tunjangan kesehatan (bank/skala besar/nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Membangun rasa saling percaya dan menghormati antara pekerja dan manajemen di tempat kerja
2. Perilaku dengan itikad baik
3. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif
4. Membuka komunikasi dua arah

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Perusahaan yang bergerak di bidang perbankan/keuangan dengan jumlah karyawan sebanyak 5.416 orang yang terdiri dari 2.385 karyawan pria dan 3.031 karyawan wanita. Sebagai 10 besar bank terbesar di Indonesia perusahaan ini memiliki 269 cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan ini berasal dari hasil merger beberapa bank swasta di Indonesia pada tahun 2002. Dua tahun kemudian Serikat Pekerja (SP) mulai dibentuk di perusahaan ini sebagai organisasi yang mewakili kepentingan pekerja dan hingga saat ini karyawan yang terdaftar sebagai anggota SP adalah sebanyak 3.372 orang. Perusahaan telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

LKS Bipartit dibentuk sejak tahun 2004, beberapa saat setelah pembentukan SP. Di awal Pembentukan LKS Bipartit dirasakan cukup sulit karena harus mengakomodir/menyesuaikan dengan latar belakang beberapa legacy bank memiliki tunjangan karyawan yang berbeda-beda dan membawa budaya yang berbeda-beda pula. Namun dengan usaha disertai dengan kesadaran dan pemahaman yang cukup tinggi baik dari kalangan manajemen maupun pekerja mengenai pentingnya pembentukan LKS Bipartit di tingkat perusahaan maka LKS Bipartit dapat dibentuk. Bahkan dirasakan LKS Bipartit ini justru menjadi pemersatu karyawan yang tadinya berasal dari berbagai bank yang bergabung dalam perusahaan ini.

Perwakilan pihak manajemen dan pihak pekerja dalam LKS Bipartit adalah 10:10. Adapun yang menentukan anggota pengurus LKS Bipartit baik dari unsur Manajemen maupun pekerja adalah wewenang penuh dari masing-masing unsur. Perwakilan dari pihak manajemen sebagian besar berasal dari bagian HR dan Legal yang mendapat persetujuan dari Dewan Direksi dalam bentuk Surat Penunjukan, sedangkan anggota dari unsur serikat adalah dari pengurus Dewan Pimpinan Pusat Serikat Pekerja. Untuk wakil pekerja dari non serikat adalah bersifat sukarela. Terdapat beberapa kriteria pemilihan anggota LKS Bipartit dari Unsur Manajemen seperti :

1. Setingkat General Manager (GM) / Kepala Bagian.
2. GM dari divisi/unit operasional dan mempunyai staff yang banyak

3. Mempunyai kemampuan dalam bernegosiasi, hubungan yang baik & komunikatif. Sedangkan kriteria pemilihan anggota dari unsur pekerja adalah sebagai berikut:

1. Dari unsur pengurus inti dan menjadi pemimpin informal di Unit kerjanya
2. Mempunyai kemampuan bernegosiasi, hubungan yang baik dan komunikatif.

Dalam menjalankan fungsinya, LKS Bipartit memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Ketua (dari perwakilan manajemen), Sekretaris (dari perwakilan pekerja) dan selebihnya adalah anggota. Namun sayang, dalam pelaksanaannya fungsi masing-masing posisi masih belum dapat berjalan dengan optimal, karena selama ini segala bentuk pengadministrasian /dokumentasi hasil pertemuan maupun pengaturan kegiatan masih dilaksanakan oleh bagian Hubungan Industrial.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Pertemuan LKS Bipartit dilaksanakan setiap 2-3 bulanan yang biasanya disesuaikan dengan kebutuhan atau isu-isu yang muncul di perusahaan. Selama ini topik-topik yang dibahas dalam LKS Bipartit tidak merupakan topik-topik perundingan/negosiasi karena masing-masing pihak telah memahami batasan topik mana yang disampaikan dalam forum LKS Bipartit dan topik yang dibahas dalam forum PKB (perundingan) setiap 2 tahun sekali. Beberapa contoh topik-topik yang dibahas dalam LKS Bipartit misalnya mengenai sosialisasi peraturan baru dari pemerintah, sarana di lingkungan kerja, pemberian Bantuan Langsung Tunai (BLT) dan sebagainya. Contoh pencapaian yang terbaik dalam forum LKS Bipartit adalah adanya kesetaraan tunjangan kesehatan baik untuk pekerja laki-laki maupun perempuan (karyawati dapat menanggung anak dan suami) merupakan contoh capaian terbaik yang telah dilakukan dalam LKS Bipartit.

Dalam usaha mencapai hal tersebut diatas, perusahaan telah berhasil dalam:

1. **Membangun kepercayaan dan saling menghormati antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan**

LKS Bipartit dapat menjadi sarana untuk membangun kepercayaan dan saling menghormati antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan dimana dalam pertemuan tersebut iklim keterbukaan selalu diutamakan dalam diskusi di LKS Bipartit seperti saling berbagi informasi antara wakil pekerja dan manajemen.

2. **Perilaku dengan itikad baik**

Agar dapat tercipta perilaku dengan itikad baik Pekerja maupun Manajemen selalu mendasarkan perilakunya pada nilai-nilai budaya dan kode etik karyawan yang berlaku di perusahaan. Kode etik dibuat oleh Manajemen dan di sosialisasikan kepada karyawan yang kemudian disepakati oleh karyawan. Kesepakatan karyawan terhadap kode etik ini tidak melalui perundingan dengan karyawan, namun merupakan komitmen bersama karyawan dalam bekerja. Demikian pula nilai-nilai budaya perusahaan. Apabila ada perubahan terhadap kode etik dan nilai budaya perusahaan, maka karyawan akan dilibatkan untuk mendiskusikannya bersama.

3. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif

Dalam pertemuan LKS Bipartit dibahas mengenai kekhawatiran maupun isu yang berkembang di kalangan pekerja sehingga LKS bipartit dapat menjadi sarana yang efektif untuk mencegah timbulnya permasalahan sekaligus ajang bagi perusahaan dalam menjelaskan kebijakannya sehingga dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi.

4. Membuka komunikasi dua arah

LKS Bipartit menjadi sarana yang baik untuk membuka komunikasi 2 arah apabila forum negosiasi antara manajemen dan Serikat Pekerja mengalami permasalahan. LKS Bipartit dapat menjadi pembuka komunikasi kembali walaupun tidak menjadi keharusan untuk menyelesaikan permasalahan.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Permasalahan utama yang dihadapi dalam menjalankan LKS Bipartit selama ini adalah sebagai berikut :

- ♦ Masalah waktu dan tugas masing-masing anggota LKS Bipartit (terkait dengan lokasi kerja & tanggung jawab pekerjaan) apabila akan diadakan pertemuan.
- ♦ Masalah latar belakang (budaya dan jenis tunjangan) masing-masing ex-legacy bank sebelum dilakukan merger.
- ♦ Masalah tingginya tingkat rotasi /perputaran karyawan sehingga seringkali pengurus /anggota LKS Bipartit cepat berganti ataupun kosong dan kesulitan mencari karyawan yang bersedia menggantikan posisi yang kosong tersebut.

Perusahaan mencoba menangani permasalahan diatas melalui:

- ♦ Mengupayakan mencari waktu pertemuan bukan pada jam operasional atau diluar jam kerja.
- ♦ Melakukan sosialisasi dan pendalaman/pemahaman terhadap nilai-nilai budaya dan kode etik karyawan yang berlaku di perusahaan setelah dilakukan merger.

Rencana Kedepan Untuk Memperkuat LKS Bipartit:

Diakui bahwa pelaksanaan LKS Bipartit hingga saat ini masih belum dapat berjalan maksimal seperti yang diharapkan. Untuk selanjutnya perusahaan akan menata kembali kelembagaan LKS Bipartit ini, terutama dalam hal pengadministrasian kegiatan, pelaksanaan kegiatan secara berkala /rutin, pembentukan LKS di wilayah /cabang perusahaan yang belum memiliki LKS Bipartit, menata kembali daftar anggota yang ada baik dari unsur manajemen maupun dari unsur pekerja sehingga diperoleh susunan kepengurusan yang lebih baik.

Contoh Kasus 6: Isu mengenai jam kerja dan penilaian produktifitas individual (perusahaan kontraktor pertambangan /skala besar nasional)

Unsur-unsur praktek yang baik:

1. Membangun rasa saling percaya dan menghormati antara pekerja dan manajemen di tempat kerja
2. Menghormati hak-hak mendasar pekerja dan pengusaha atas kebebasan berserikat dan berunding bersama
3. Demokrasi di tempat kerja
4. Membuka komunikasi dua arah

Ringkasan situasi hubungan industrial:

Perusahaan ini mulai berdiri di Indonesia sejak tahun 1993 dan memiliki 2 buah anak perusahaan. Sebagai salah satu perusahaan nasional yang bergerak di bidang kontraktor pertambangan, perusahaan memiliki karyawan sekitar 8.000 orang dimana hampir 95%-nya merupakan karyawan laki-laki. Lokasi perwakilan perusahaan ada di 10 site /daerah di luar Jawa. Di Kalimantan terdapat 9 site, dan 1 site di wilayah Sumatera. Serikat Pekerja (SP) telah dibentuk sejak tahun 2000 dan seluruh karyawan otomatis merupakan anggota SP. Peraturan yang berlaku di perusahaan adalah PKB. Selama ini perselisihan hubungan industrial jarang terjadi, dan bila terjadi pun masalahnya tidak pernah menjadi lebih buruk ataupun masuk ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). Segala perselisihan yang terjadi selalu dapat diselesaikan secara bipartit di dalam perusahaan. Biasanya langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan masalah melalui pendekatan yang baik, sosialisasi /penyampaian informasi yang baik dan terbuka serta melalui perundingan yang sehat hingga ke dua belah pihak dapat menerima.

Sebagai forum komunikasi dan kerjasama antara manajemen dan pekerja, LKS Bipartit mulai dibentuk sejak tahun 2003. Awal pembentukan LKS Bipartit ini dikarenakan adanya kesadaran dan komitmen yang tinggi dari pihak Top Manajemen akan pentingnya LKS Bipartit selain sebagai usaha memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah yaitu Kepmen 255 Tahun 2003. Hal ini sangat didukung pula oleh Serikat Pekerja yang ada di perusahaan. Mereka sangat antusias dan kooperatif dalam pembentukan LKS Bipartit ini dikarenakan sebelum ada peraturan pembentukan LKS Bipartit ini antara Manajemen dan Pekerja telah melakukan komunikasi dan kerjasama meskipun tidak dalam bentuk LKS Bipartit, namun hanya pertemuan rutin saja antara manajemen dan pekerja. Sehingga dengan demikian kedua belah pihak telah memiliki pemahaman yang sama tentang pentingnya LKS Bipartit di tingkat perusahaan dan tidak mengalami kesulitan berarti.

Untuk menjalankan fungsinya dengan baik, para pihak yang terlibat dalam kepengurusan LKS Bipartit terdiri dari perwakilan Manajemen dan Pekerja yang jumlahnya proporsional. Komposisi perwakilan berbeda-beda di tiap daerah /site. Bila di Kantor Pusat komposisi perwakilannya adalah 9:9, sedangkan di site ada yang 6:6 ada juga 8:8 tergantung dari jumlah karyawan yang ada di site tersebut. Perwakilan dari pihak Manajemen adalah para Manajer dari semua Departemen di perusahaan yang langsung ditunjuk oleh Top Management. Sedangkan untuk perwakilan dari pekerja diserahkan ke Serikat Pekerja secara independen untuk memilih perwakilannya dalam LKS Bipartit. Kriteria pemilihan pengurus belum ada ketentuan kualifikasi secara tertulis, namun tentunya dipilih seseorang yang memiliki kompetensi yang memenuhi. Biasanya pengurus yang dipilih adalah karyawan tetap perusahaan dengan minimum masa kerja selama 5 tahun, karena dianggap telah memahami benar kondisi perusahaan. Disamping itu pengurus LKS Bipartit juga dipilih dari karyawan yang mempunyai kemampuan komunikasi dan diskusi yang baik.

Struktur Organisasi LKS Bipartit berlaku sama untuk seluruh kepengurusan dari tingkat Pusat hingga di Daerah /Site. Adapun susunan kepengurusannya terdiri dari : Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Anggota. Untuk Ketua dan Wakil Ketua, dibagi antara perwakilan dari pihak Manajemen dan perwakilan dari pihak Pekerja. Bila Ketuanya dipilih dari perwakilan Manajemen, maka Wakil Ketuanya dipilih dari wakil Pekerja, begitupun sebaliknya. Untuk posisi sebagai Sekretaris biasanya dijabat oleh perwakilan dari bagian HR atau Hubungan Industrial yang berfungsi sebagai penyelenggara kegiatan, mendokumentasikan dan melakukan follow up terhadap kegiatan LKS Bipartit.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Dengan terbentuknya LKS Bipartit telah terbukti bahwa gejala-gejala perselisihan dapat diredam sebelum permasalahan menjadi lebih besar bahkan hingga saat ini hampir tidak ada gejala yang berarti. LKS Bipartit juga menjadi lebih efektif untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan produktifitas dan sosialisasi peraturan atau kebijakan perusahaan. Karena pentingnya aktifitas LKS Bipartit dijadikan sebagai salah satu KPI (Key Performance Indicator) dalam bidang HR.

Selama ini kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dalam LKS Bipartit adalah melakukan pertemuan rutin setiap 2 (dua) bulan sekali. Disamping itu dilakukan juga pertemuan-pertemuan insidental bila terjadi masalah yang sangat mendesak yang dilakukan di luar pertemuan rutin. Terdapat pula Forum Bipartit Nasional (FBN) yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali yang membahas masalah-masalah yang tidak dapat diselesaikan di tingkat daerah, sehingga diangkat ke tingkat Nasional di perusahaan. Biasanya masalah tersebut adalah berkaitan dengan masalah peraturan – peraturan baru dari pemerintah dimana terdapat perbedaan penafsiran dalam penerapannya dan yang belum diselesaikan di tingkat daerah.

Perusahaan telah mendapatkan tiga kali award pelaksanaan LKS Bipartit terbaik dari Dinas Ketenagakerjaan. Kriteria dari penilaian award tersebut adalah:

1. Kontinuitas pelaksanaan LKS Bipartit
2. Tindak lanjut kegiatan LKS Bipartit
3. Dokumentasi dan penyimpanan data-data LKS Bipartit

Adapun capain terbaik selama ini adalah ketika menerapkan perubahan jam kerja dari dua shift menjadi tiga shift. Hal ini dirasakan cukup sulit karena terjadi pengurangan jam kerja dan berarti pengurangan pendapatan bagi karyawan. Dalam pembahasan masalah ini tidak terjebak dalam situasi tawar-menawar karena telah mempersiapkan survey dan sosialisasi dengan masing-masing supervisor. Demikian pula ketika menerapkan penghitungan produktifitas individu karyawan. LKS Bipartit selalu dapat berjalan dengan baik karena materi yang ingin didiskusikan selalu telah dipersiapkan dan dikomunikasikan dengan baik. Masing-masing pihak pun, baik dari Manajemen atau Pekerja tidak menganggap bahwa kegiatan LKS Bipartit merupakan kegiatan yang sia-sia. Hal ini terbukti bahwa setiap diskusi dalam LKS Bipartit selalu dapat memberikan masukan yang positif terhadap pengambilan keputusan yang menyangkut kesejahteraan karyawan. Disamping itu pemberian edukasi ke tingkat supervisor dan menjaga hubungan baik dengan pemimpin-pemimpin di lapangan dirasa efektif dalam menciptakan hubungan baik dan rasa percaya. Perusahaan selalu mendukung dengan mendanai kegiatan LKS Bipartit dan tidak menganggap kegiatan ini adalah pemborosan, justru lebih dapat menghemat biaya dibandingkan bila terjadi kasus yang lebih berat.

Secara umum keberhasilan LKS Bipartit di perusahaan ini disebabkan karena telah tercipta kepercayaan dan rasa saling menghormati antara pekerja dengan manajemen di tingkat perusahaan. Segala masalah yang muncul selalu diselesaikan dengan memperhatikan kepentingan kedua belah pihak tanpa ada rasa mengabaikan salah satu pihak. Senantiasa menghormati hak-hak mendasar pekerja dan perusahaan dalam menjalankan kebebasan berserikat dan berunding bersama dalam wadah yang disebut LKS Bipartit. Forum LKS Bipartit juga sebagai media untuk menyampaikan pendapat, ide atau saran secara terbuka tanpa ada perasaan takut atau malu karena disini juga terjadi proses belajar baik bagi pihak manajemen untuk belajar memahami sudut pandang dari sisi pekerja, demikian pula sebaliknya. Yang tidak kalah penting dalam menjalankan LKS Bipartit yang berhasil adalah adanya komunikasi dua arah dimana masing-masing pihak diberi kesempatan untuk mendengar dan didengar oleh pihak lain.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kesuksesan dalam menjalankan LKS Bipartit disebabkan karena beberapa kriteria berikut ini:

1. Membangun kepercayaan dan saling menghormati antara pekerja dan manajemen di tingkat perusahaan
2. Menghormati hak-hak mendasar pekerja dan pengusaha atas kebebasan berserikat dan berunding bersama

3. Demokrasi di tempat kerja
4. Membuka komunikasi dua arah

Permasalahan utama yang dihadapi:

Masalah utama yang sering kali dihadapi dalam menjalankan LKS Bipartit adalah waktu pertemuan yang disebabkan karena waktu pelaksanaan pertemuan LKS Bipartit terkadang berbenturan dengan tugas-tugas di kantor. Namun hal ini dapat diatasi dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- ♦ Penetapan jadwal pertemuan di awal tahun, dan dimasukkan ke dalam Calender of Event (CoE) dari Management.
- ♦ 1 bulan atau minimal 2 (dua) minggu sebelum pertemuan, pihak HR/IR sudah membuat reminder pertemuan ke semua pengurus LKS.
- ♦ Setiap akhir pertemuan, ditetapkan agenda yang akan dibahas pada pertemuan berikutnya, dan disertai dengan tindak lanjut dari pertemuan.

Rencana ke depan untuk memperbaiki LKS Bipartit:

Dalam usaha meningkatkan kinerja LKS Bipartit selanjutnya maka terdapat beberapa hal yang akan dilakukan, yaitu:

1. Penyusunan kriteria keanggotaan dan kualifikasi tugas-tugas dalam LKS Bipartit.
2. Lebih mempersiapkan materi pembahasan LKS lebih matang dan detil agar pembahasan LKS Bipartit lebih efektif.

Contoh Kasus 7: Isu mengenai kerjasama tim serta kerapihan dan kebersihan tempat kerja (perusahaan retail/ skala besar/ multi-nasional)

Unsur-unsur praktek yang baik:

1. Menghormati hak-hak mendasar pekerja dan pengusaha atas kebebasan berserikat dan berunding bersama
2. Pencegahan dan penyelesaian perselisihan yang efektif
3. Membuka komunikasi dua arah
4. Membuat program kerjasama pekerja manajemen menjadi bagian yang permanen dari operasional perusahaan

Ringkasan situasi hubungan industrial:

Sebagai salah satu perusahaan retail yang sedang berkembang dengan pesat di Indonesia, perusahaan ini memiliki 42 buah cabang dan akan masih terus mengembangkan bisnisnya hampir ke seluruh wilayah di Indonesia. Saat ini jumlah karyawan yang ada adalah sekitar 11.000 orang dengan perbandingan pekerja pria dan wanita sekitar 80:20. Sejak berdiri di Indonesia pada tahun 1998 perusahaan ini telah terbentuk Serikat Pekerja (SP) dimana jumlah anggota di dalamnya hanya sekitar 10% dari seluruh karyawan. Peraturan yang berlaku dalam perusahaan ini adalah Peraturan Perusahaan. Sejauh pengalaman dan pengamatan selama ini masalah perselisihan hubungan industrial jarang terjadi, bilapun terjadi itu karena kasus khusus yang jumlah tidak terlalu banyak.

Di perusahaan ini terdapat forum bipartit yang berfungsi sebagai negosiasi, akan tetapi belum terbentuk forum bipartit yang berfungsi sebagai kerjasama atau LKS Bipartit secara resmi /formal. Selama ini hubungan komunikasi dan kerjasama antara pekerja dan manajemen terjalin melalui forum paguyuban yang dibentuk di setiap toko. Dengan adanya forum komunikasi dalam wadah paguyuban di kalangan karyawan, perusahaan merasakan manfaat yang sangat besar dalam meningkatkan produktifas dan kemajuan perusahaan.

Paguyuban mulai dibentuk sejak sekitar tahun 2000 dengan tujuan sebagai wadah komunikasi karyawan dan manajemen dan sarana untuk menciptakan rasa kekeluargaan / kebersamaan dalam satu perusahaan. Forum ini resmi dan didukung sepenuhnya oleh perusahaan. Perusahaan memberikan fasilitas yang diperlukan dan dispensasi bagi karyawan yang sedang terlibat aktif dalam aktifitas paguyuban. Demikian pula dengan pertanggungjawaban aktifitas paguyuban yang dilaporkan kepada seluruh anggota dan Top Management.

Struktur organisasi yang dimiliki meliputi posisi Ketua, Wakil Ketua, Bendahara dan beberapa koordinator bidang, yaitu bidang Olahraga, bidang Rohani Islam, bidang Rohani Kristen dan bidang Kesenian. Seluruh karyawan merupakan anggota dari paguyuban.

Pemilihan pengurus paguyuban dilakukan secara langsung dan terbuka dari karyawan tanpa memandang golongan atau jabatan yang melekat pada karyawan tersebut termasuk statusnya sebagai perwakilan manajemen atau pekerja. Biasanya pihak yang mengelola dan mengontrol aktifitas paguyuban adalah bagian HRD. Karyawan yang dipilih sebagai pengurus adalah karyawan yang memiliki kemampuan dalam sosialisasi dan komunikasi yang baik, mampu mengelola kegiatan dengan baik, dikenal dan dipercaya karyawan serta memahami bisnis perusahaan dengan baik. Pemilihan pengurus paguyuban dilakukan setiap 1 tahun sekali dan berlaku Pergantian Antar Waktu (PAW) karena tingginya tingkat perputaran karyawan ke wilayah lain.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam paguyuban adalah pertemuan rutin bulanan yang membahas segala bentuk aktifitas karyawan, misalnya rencana kegiatan olah raga, kesenian, kerohanian yang dikemas dalam sebuah kompetisi yang sehat. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut ternyata terbukti dapat meningkatkan keakraban dan kekeluargaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan:

1. Rendahnya perselisihan yang terjadi di kalangan sesama karyawan dan semaksimal mungkin mencegah potensi perselisihan menjadi semakin besar.
2. Keluhan dari pelanggan semakin menurun.
3. Tingkat "turn over" karyawan yang rendah.

Disamping itu juga dilaksanakan kegiatan coffee morning dengan pengurus paguyuban untuk membahas permasalahan operasional toko seperti kerapihan toko, kerapihan kantor, kantin, dan sebagainya. Untuk hal-hal yang berkaitan dengan sosialisasi peraturan pemerintah dan kebijakan perusahaan, biasanya dilakukan melalui forum training khusus yang diselenggarakan perusahaan. Selama ini kegiatan paguyuban berjalan dengan lancar dan tidak ada permasalahan yang terbawa dalam situasi negosiasi ataupun saling menyalahkan. Hal ini disebabkan karena karyawan telah memahami benar bahwa permasalahan yang bersifat perdebatan dan negosiasi tidak dibahas di forum paguyuban. Dengan adanya paguyuban ini masing-masing pihak, telah berhasil menghormati hak-hak mendasar pekerja dan pengusaha dalam kebebasan berserikat dan berunding bersama dengan membuka komunikasi dua arah secara terbuka. Selanjutnya pekerja dan manajemen dapat membuat program kerjasama sebagai bagian permanen dari operasional perusahaan dan dapat mencegah perselisihan secara efektif.

Permasalahan utama yang dihadapi:

Pada dasarnya fungsi paguyuban ini dirasakan sama dengan fungsi LKS Bipartit. Namun hingga saat ini LKS Bipartit belum dapat dibentuk secara resmi karena terdapat perbedaan persamaan persepsi antara manajemen dan pekerja mengenai maksud dan tujuan LKS Bipartit di perusahaan, dimana pihak pekerja merasa keberatan dengan adanya pembentukan LKS

Bipartit di perusahaan karena akan memasung peran Serikat Pekerja dalam forum Bipartit di tingkat perusahaan. Hal inilah yang dirasakan sulit bagi manajemen untuk merubah istilah paguyuban dengan istilah LKS Bipartit. Selain itu memang diakui oleh pihak manajemen bahwa belum ada persiapan yang matang dalam menciptakan konsep pembentukan dan sosialisasi LKS Bipartit. Namun saat ini pihak manajemen sudah mulai memperhatikan dan mempersiapkan pembentukan LKS Bipartit lebih serius.

Rencana ke depan untuk membuat LKS Bipartit:

Dalam rangka membentuk suatu forum komunikasi dan kerjasama yang lebih baik, pihak manajemen akan memformalkan paguyuban sebagai LKS Bipartit di tingkat perusahaan dengan melakukan persiapan yang matang dan sosialisasi yang tepat di kalangan karyawan agar tercipta persepsi /pemahaman yang sama mengenai LKS Bipartit.

Contoh Kasus 8: Isu mengenai pengakuan terhadap pimpinan pekerja formal dan non-formal (perusahaan pembuat dan pemasok batako/skala besar/multi-nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

3. Memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing atau bersama dari pengusaha dan pekerja
4. Perilaku dengan itikad baik
5. Komunikasi dua arah

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial di Perusahaan:

Perusahaan yang bergerak di bidang beton ini mulai berdiri sejak 1971. Karyawan yang ada berjumlah sekitar 1600 orang termasuk dengan karyawan di 3 cabang perusahaan. Perusahaan ini sudah memiliki Peraturan Perusahaan. Sebelumnya perusahaan ini memiliki 2 Serikat Pekerja (SP), namun saat ini ke dua SP tersebut sudah tidak aktif lagi karena personil baik anggota maupun pengurus SP sudah banyak yang keluar dan tidak ada reorganisasi dalam tubuh SP tersebut.

Embrio pembentukan LKS Bipartit terbentuk pada tahun 2006, namun pembentukannya hanya sampai di tingkat rancangan saja dan tidak dilanjutkan dengan pengesahan. Tidak berlanjutnya pembentukan LKS Bipartit tersebut disebabkan karena beberapa faktor diantaranya:

1. Belum adanya persamaan pemahaman antara wakil manajemen dan pekerja.
2. Format Pengaturan Pembentukan LKS Bipartit sebagaimana diatur dalam Kepmenaker tidak sesuai dengan konteks yang ada di perusahaan.
3. Keadaan SP yang tidak representatif.
4. Mobilitas tinggi dari karyawan sehingga tidak ada waktu.

Agar tercipta pola komunikasi dan kerjasama yang baik antara manajemen dan pekerja, pihak manajemen menempatkan pekerja sebagai bagian dari tim kerja. Komunikasi dan kerjasama yang terjadi adalah dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Pihak manajemen melakukan pendekatan dengan tokoh-tokoh atau pemimpin informal yang pasti ada di setiap departemen. Proses pemunculan pemimpin informal tersebut berjalan secara alami yaitu melalui pengamatan dan pendekatan dengan karyawan di lapangan. Pemimpin informal yang dipilih biasanya adalah karyawan yang di"tua"kan di lingkungannya. Selain dengan pemimpin informal pertemuan tim kerja juga melibatkan supervisor dari berbagai departemen berdasarkan permasalahan yang akan dibahas.

Contoh Praktek-Praktek yang Baik:

Dalam rangka meningkatkan produktifitas, pihak manajemen tidak mungkin dapat menetapkan aturan atau kebijakan tanpa melibatkan karyawan yang aktif di lapangan. Pertemuan-pertemuan yang dilakukan adalah untuk membahas masalah-masalah dalam pekerjaan. Pertemuan tersebut bersifat insidental dan di dokumentasikan oleh manajemen. Pihak yang terlibat dalam pertemuan tersebut adalah perwakilan seluruh pekerja yaitu baik pemimpin informal maupun formal yang terlibat dalam pekerjaan yang sedang didiskusikan. Adapun capaian terbaik selama ini adalah mengenai efisiensi BBM dan sistem kerjasama pengerjaan pengecoran di lapangan. Pekerjaan pengecoran ini bukanlah pekerjaan yang mudah. Pekerjaan ini dapat memakan waktu 24 jam sehari tanpa henti selama lebih dari 1 (satu) minggu. Oleh sebab itu dalam pengerjaannya diperlukan kerjasama tim yang cukup solid antar karyawan didepartemen terkait dengan pekerjaan tersebut. Manajemen dan pekerja mendiskusikan rencana pengerjaan tugas ini agar dapat berhasil dengan lancar dan efektif. Kedua belah pihak berdiskusi menentukan bagaimana pengaturan waktu dan menyiasati agar pekerja dapat beristirahat dengan cukup meskipun pekerjaannya tidak boleh terputus.

Dalam pertemuan tersebut masing-masing pihak dapat mengemukakan pendapatnya dengan bebas dan pihak yang lain harus mengormati pendapat orang lain hingga akhirnya tercapai kesepakatan sistem kerjasama yang paling sesuai. Disamping itu masing-masing pihak harus memiliki itikad yang baik dan saling memahami tujuan dan kepentingan bersama.

Hal ini ternyata dirasa cukup efektif dalam mendukung peningkatan produktifitas. Pendekatan dengan cara ini tidak dapat terbawa dalam suasana negosiasi, karena pertemuan semacam itu bukan pertemuan untuk membahas hak dan kewajiban sebagaimana diatur dalam undang-undang, melainkan murni untuk membahas efektivitas pekerjaan. Karena tidak ada serikat pekerja di perusahaan tersebut maka pembahasan kesejahteraan pekerja diserahkan kepada manajemen, dengan memperhatikan kondisi perusahaan, kinerja karyawan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Permasalahan utama yang dihadapi dalam menjalankan fungsi LKS Bipartit dengan baik adalah pemahaman /konsep yang masih berbeda antara manajemen dan pekerja. Namun masalah komunikasi dan kerjasama telah dapat diatasi dengan cara tersendiri yaitu melakukan pendekatan tim kerja yang dinilai jauh lebih efektif dalam usaha “memperbesar kue” dalam perusahaan ini.

Rencana Kedepan Untuk Memperkuat LKS Bipartit:

Dialog dengan pekerja perlu ditingkatkan karena hal itu sangat penting bagi perusahaan. Dialog sangat efektif untuk menggali masalah dan mencari alternatif solusi karena manajemen tidak mengetahui masalah teknis yang terjadi di lapangan. Pendekatan

kerjasama manajemen dan pekerja yang terbaik adalah disesuaikan dengan masing-masing kebutuhan perusahaan. Selama ini dengan pendekatan Tim Kerja seperti ini mampu meningkatkan produktifitas perusahaan.

Contoh Kasus 9: Isu mengenai negosiasi perjanjian kerja bersama dan produktifitas (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Komitmen untuk berubah demi keuntungan bersama
2. Dukungan untuk kerjasama pekerja-manajemen harus datang dari pimpinan tertinggi

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial di Perusahaan:

Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur dengan jumlah karyawan sebanyak 86 orang dimana hampir 70 orang merupakan pekerja pabrik dan sisanya merupakan karyawan *back office* (urusan kantor). Di dalam perusahaan telah dibentuk Serikat Pekerja (SP) pada tahun 2007 dan telah memiliki PKB. Adapun jumlah anggota SP di perusahaan lebih kurang sebanyak 60 orang. Selama berdiri, perusahaan ini telah mengalami beberapa kali perubahan manajemen. Masalah hubungan industrial pun beberapa kali terjadi baik sebelum perubahan manajemen maupun sesudah perubahan manajemen. Hal ini disebabkan karena kurang adanya kepercayaan antara pihak manajemen dengan pihak pekerja.

Hingga saat ini LKS Bipartit sebagaimana di tetapkan dalam Peraturan Perundang-Undangan sebagai forum komunikasi dan kerjasama antara pekerja dan manajemen belum dibentuk di perusahaan. Namun fungsi Bipartit sebagai forum perundingan berjalan dengan baik. Segala kebijakan perusahaan dibahas dalam forum ini. Kebijakan yang dibahas diantaranya adalah masalah antar jemput karyawan, kantin karyawan, uang makan dan sebagainya. Bipartit dilakukan secara rutin setiap dua bulan sekali dan secara insidental bila ada hal-hal yang mendesak harus dibahas bersama. Adapun pihak yang mengikuti pertemuan bipartit ini memiliki proporsi perbandingan 3:3 dimana perwakilan dari peerja adalah pengurus SP yaitu ketua, sekretaris dan bendahara, sedangkan perwakilan dari Manajemen yaitu level manajerial dari bagian Plant, HRD & GA.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Pertemuan-pertemuan yang sifatnya untuk meningkatkan produktifitas biasanya dibahas secara harian dalam intern masing-masing departemen. Selanjutnya di tingkat yang lebih luas lagi dilakukan pertemuan mingguan dan bulanan yang melibatkan seluruh pimpinan departemen dan pemimpin formal dibawahnya bila diperlukan.

Di masa lalu perusahaan ini banyak memiliki isu-isu yang tidak memuaskan kedua belah pihak. Banyak pekerja yang demotivasi karena terlalu sering kecewa sehingga bersikap tidak peduli dan kurang kooperatif. Dalam pertemuan bipartit bagian HRD mencoba menunjukkan dan menyadarkan kedua belah pihak dengan cara yang sangat halus dan santun mengenai adanya saling ketergantungan antar kedua belah pihak dalam menggapai

cita-cita bersama. Dalam diskusi ini juga diperagakan kondisi yang menang-menang bagi kedua belah pihak. Pihak manajemen berusaha mencari titik temu permasalahan dan berusaha memasukkan cara berpikir /paradigma yang benar dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pekerja dan manajemen. Karena bagaimanapun juga perusahaan tidak dapat berjalan apabila karyawan di dalamnya memiliki dan memelihara cara pandangnya sendiri-sendiri untuk kepentingan sendiri-sendiri pula. Kondisi riil karyawan di perusahaan ini sangat membutuhkan contoh dari tokoh-tokoh formal maupun informal. Pada dasarnya bila para petingginya akur dan kooperatif maka tidak terlalu sulit untuk mendapatkan komitmen yang lebih bagus dari seluruh karyawan. Capaian terbaik yang selama ini berjalan adalah berlangsungnya pertemuan yang lancar dalam pertemuan-pertemuan yang membahas intepretasi PKB dan penyusunan juklak PKB.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan dalam menciptakan forum kerjasama yang efektif adalah :

1. Kurangnya kepercayaan antara pekerja dan manajemen akibat luka lama pekerja.
2. Perbedaan pemahaman /persepsi pekerja dan manajemen dalam menciptakan forum kerjasama pekerja dan manajemen untuk meningkatkan produktifitas.

Rencana Kedepan Untuk Memperkuat LKS Bipartit:

Dengan melakukan pendekatan yang baik dan sudah terdapat sikap yang kooperatif dari pekerja, perusahaan berencana untuk membentuk LKS Bipartit. Namun sebelumnya harus ditetapkan terlebih dahulu posisi dan area LKS Bipartit dengan jelas.

Contoh Kasus 10: Isu mengenai system keselamatan kerja (perusahaan manufaktur/skala menengah/multi-nasional)

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

1. Perilaku dengan itikad baik
2. Membuka komunikasi dua arah
3. Memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing atau bersama dari pengusaha dan pekerja

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial:

Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2005. Perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur automotif dan suku cadang sepeda motor (automotive & part of motorcycle) ini memiliki lima buah cabang di Indonesia. Jumlah karyawan yang dimiliki adalah sekitar 300 orang. Hingga saat ini di perusahaan belum terbentuk Serikat Pekerja (SP) dan telah memiliki Peraturan Perusahaan (PP).

Selama ini masalah hubungan industrial di perusahaan tidak terlalu sering terjadi hingga menimbulkan hal-hal yang bersifat negatif. Permasalahan yang terjadi selalu diselesaikan bersama dengan saling memahami peran masing-masing untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. LKS Bipartit memang belum terbentuk di perusahaan, namun forum komunikasi dan kerjasama antara pekerja dan manajemen dalam kerangka meningkatkan produktifitas tetap terselenggara. Setiap bulan terdapat pertemuan antara karyawan dengan Manajer HR dan Manajer Produksi untuk membahas mengenai hal-hal yang bersifat peningkatan kinerja. Adapun sistem pertemuan diatur dengan cara melakukan pergiliran karyawan berdasarkan nomer pegawai untuk menghadiri pertemuan dengan Manajer HR dan Manajer Produksi. Disamping itu terdapat pula pertemuan antara karyawan dengan jabatan staf keatas dengan Presiden Direktur setiap bulannya. Pembahasan dalam pertemuan tersebut tidak menyimpang dari masalah produktifitas kerja atau keselamatan kerja. Hal-hal yang berkaitan dengan masalah kesejahteraan di perusahaan merupakan kebijakan dan hak prerogatif perusahaan sejauh belum terbentuknya Serikat Pekerja di perusahaan.

Contoh praktek-praktek yang baik:

Pertemuan dengan para karyawan dapat berjalan dengan baik karena selama ini pembahasan yang diangkat adalah hal-hal yang berkaitan dengan masalah produktifitas. Seluruh karyawan tidak membawa kepentingan individu maupun kelompok, melainkan saling memahami tujuan, kepentingan dan keuntungan masing-masing pihak baik sebagai pekerja maupun pengusaha. Kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau saran untuk perbaikan selalu terbuka lebar. Hal ini tidak terlepas pula dari itikad yang baik masing-masing pihak untuk memajukan perusahaan dan menciptakan suasana kerja yang baik.

Salah satu capaian yang berhasil dilaksanakan adalah pembahasan mengenai keselamatan kerja di perusahaan. Masalah keselamatan kerja merupakan salah satu hal penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Di setiap unit memiliki prosedur keselamatan yang harus diterapkan. Setiap pertemuan yang telah dilakukan selalu ada target yang harus ditindaklanjuti, yaitu 7 hari setelah pertemuan dan melakukan evaluasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan dalam penerapannya di masing-masing departemen. Pihak perusahaan menunjukkan perhatiannya dalam pertemuan – pertemuan dengan karyawan ini dengan memberikan dukungan dan fasilitas yang diperlukan.

Permasalahan Utama yang Dihadapi:

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan dalam membentuk LKS Bipartit seperti yang diamanatkan Undang-Undang diantaranya adalah:

- ♦ Perusahaan yang masih tergolong baru sehingga masih banyak melakukan pembelajaran atau penyesuaian terhadap berbagai peraturan yang berlaku dan pembenahan organisasi.
- ♦ Adanya indikasi “takut” /enggan dalam karyawan terhadap pembentukan LKS Bipartit. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya pemahaman karyawan terhadap fungsi dan peran LKS Bipartit yang sesungguhnya.
- ♦ Masih perlu meningkatkan komitmen yang lebih solid dalam memajukan perusahaan.

Rencana Kedepan Untuk Membentuk LKS Bipartit:

Pihak Manajemen sedang mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pembentukan LKS Bipartit di perusahaan sesuai yang diamanatkan Undang-Undang. Salah satu caranya adalah dengan melakukan pendekatan yang baik dengan karyawan baik secara formal maupun informal untuk memberikan pemahaman yang benar mengenai LKS Bipartit. Disamping itu pihak manajemen pun telah mempersiapkan draft pembentukan LKS Bipartit beserta dengan pihak-pihak yang mewakili dalam LKS Bipartit.

