

Buku Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen

2

Manual Pelatihan

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 Maretta 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 ketenagakerjaan dan berusaha di perusahaan.

Terima kasih.

Sofjan Wanandi

Ketua Umum DPN APINDO

Daftar Isi

Prakata	3
Kata Pengantar Apindo	5
Pelatihan Bagi Pelatih tentang Kerjasama Pekerja Manajemen/ Employee-Management Cooperation (EMC)	9
Modul 1: Dasar-dasar Kerjasama Pekerja Manajemen di Tempat Kerja	11
Modul 2: Memulai Kerjasama Pekerja-Manajemen pada Tingkat Perusahaan	22
Modul 3: Pelaksanaan dan Pemantauan EMC	31
Modul 4: Ilustrasi EMC di Indonesia	43

Pelatihan Bagi Pelatih tentang Kerjasama Pekerja Manajemen/ Employee-Management Cooperation (EMC)

Tujuan Program

Pada akhir program ini, para peserta diharapkan dapat

1. Memahami konsep Kerjasama Pekerja Manajemen dalam konteks partisipasi Pekerja,
2. Memahami dasar historis dan hukum bagi kerjasama bipartit di tempat kerja dan bentuk-bentuk lain dari kerjasama manajemen pekerja di Indonesia,
3. Mendukung kerjasama pekerja manajemen di tempat kerja sebagai bagian dari sistem ekonomi global dan strategi pembangunan ekonomi Indonesia,
4. Mempraktisai penyusunan mekanisme EMC di unit kerjanya melalui persiapan dasar dan fasilitasi,
5. Menyusun dan mengelola fungsionalitas EMC atau bentuk-bentuk lain kerjasama di perusahaan dengan memanfaatkan gambaran EMC yang telah sukses di Indonesia,
6. Memandu atau memfasilitasi pelembagaan dan fungsionalitas berbagai Komite EMC,
7. Membantu dalam perumusan rencana tindakan EMC dan pengelolaan rapat-rapat EMC,
8. Memantau, mengevaluasi, dan menindak-lanjuti kegiatan dan kinerja EMC, serta
9. Memahami tentang dinamika terkini dan proses terbaru mengenai kerjasama pekerja manajemen.

Modul 1:

Dasar-dasar Kerjasama Pekerja Manajemen di Tempat Kerja

1. Konsep Kerjasama Pekerja Manajemen

Kerjasama Pekerja Manajemen, seperti halnya perundingan bersama, merupakan bagian dari yang biasa disebut sebagai demokrasi industrial atau partisipasi pekerja dalam manajemen. Istilah "demokrasi industrial" atau "partisipasi pekerja" dalam manajemen berarti mendemokraskan tempat kerja melalui pemberdayaan pekerja melalui partisipasi dalam proses pengambilan keputusan organisasi dalam suatu organisasi atas hal-hal yang disepakati oleh para pihak yang menguntungkan kedua belah pihak. Kerjasama pekerja-manajemen tidak bermaksud untuk menggantikan tapi untuk melengkapi perundingan bersama.

"Kerjasama Pekerja-Manajemen" didefinisikan sebagai suatu keadaan dari hubungan pekerja dan manajemen yang bekerja bahu membahu untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan cara yang bisa diterima oleh kedua belah pihak seperti melalui:

- ♦ berbagi informasi
- ♦ diskusi
- ♦ konsultasi
- ♦ negosiasi
- ♦ bentuk dan prosedur lain yang disepakati oleh kedua belah pihak.

Kerjasama Pekerja-Manajemen biasanya dioperasikan melalui pembentukan lembaga bersama seperti Lembaga Pekerja Manajemen (Komite), Dewan Pekerja Manajemen (Komite), atau Forum Pekerja-Manajemen.

2. Kerjasama Pekerja Manajemen versus Perundingan Bersama

Sebagaimana dinyatakan diatas, Kerjasama Pekerja-Manajemen bukan untuk menggantikan tetapi untuk melengkapi Perundingan Bersama. Namun perlu juga diketahui perbedaan utama antara kerjasama pekerja manajemen dengan perundingan bersama sebagai berikut:

	Kerjasama Pekerja-Manajemen	Perundingan Bersama
1. Pendekatan yang digunakan	Umumnya sejalan antara masalah dan penyelesaian daripada menciptakan konfrontasi	Umumnya sejalan dengan terciptanya konfrontasi
2. Tujuan	Berfokus pada usaha untuk memperbesar "kue" ekonomi di perusahaan	Biasanya berfokus pada pembagian "kue" ekonomi perusahaan
3. Proses	Biasanya proaktif	Biasanya reaktif

Dengan demikian suksesnya Kerjasama Pekerja Manajemen dalam mengembangkan kue ekonomi perusahaan berarti memperbesar distribusi pembagian kesejahteraan dalam perundingan bersama.

Dasar Manajerial, Moral dan Psikologis Partisipasi Pekerja

Paradigma partisipasi: Semakin banyak orang yang akan terpengaruh oleh perubahan terlibat di dalam keputusan-keputusan yang mengarah pada perubahan, semakin besar komitmen mereka untuk melaksanakan perubahan-perubahan ini.

Prinsip-Prinsip Perbandingan antara Manajemen Ilmiah vs. Manajemen Bersama

Manajemen Tradisional	Manajemen Bersama
Manajemen menetapkan bagaimana cara tiap-tiap tugas dilaksanakan	Manajemen percaya pekerja bisa memutuskan yang paling baik cara melakukan pekerjaan
Manajemen memberikan imbalan masing-masing pekerja menurut output masing-masing	Lebih mengarah kepada pertanggungjawaban dan imbalan kelompok
Manajemen mempekerjakan orang-orang yang mau menerima instruksi rinci dan melatih mereka untuk melakukannya	Mempekerjakan orang-orang yang bisa memikul tanggung jawab dan melatih mereka agar lebih bertanggung jawab
Manajemen melakukan semua pemikiran dan mengharuskan para pekerja melakukan persis seperti yang mereka suruh	Mengijinkan para pekerja memadukan pemikiran dan pelaksanaan, membiarkan para pekerja dan manajer berfikir bersama

Kriteria	HRM Berorientasi-Mutu	HRM Tradisional
Filsafat	Kerja tim, pemahaman dan komitmen bersama	Imbalan-yang berorientasi-Individu-untuk individu
Tujuan Mutu	Orientasi TQM dalam setiap area dan tingkatan kegiatan organisasi	Berorientasi pengendalian-produksi
Keterlibatan pekerja	Budaya berorientasi orang-tinggi	Budaya berorientasi sistem-rendah
Pendidikan dan pelatihan	Orientasi ketrampilan majemuk	Pengembangan ketrampilan untuk pekerjaan khusus
Struktur imbalan	Dimiliki secara formal dan diurus secara bersama-sama oleh manajer dan pekerja	Dimiliki dan diurus oleh manajemen
Orientasi struktural	Desentralisasi	Sentralisasi

Model tersebut di atas menunjukkan bahwa partisipasi pekerja di dalam aspek-aspek pekerjaan bukan tidak konsisten dengan kecenderungan di dalam literatur manajemen. Kenyataannya, kerangka kerja ini menggambarkan bahwa kerjasama pekerja adalah sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki motivasi yang lebih besar untuk memprakarsai dan mempertahankan kerjasama pekerja.

3. Dasar Historis dan Hukum Internasional Kerjasama Pekerja Manajemen

ILO sejak pendiriannya, selalu berusaha untuk melaksanakan bentuk-bentuk kerjasama di tempat kerja melalui dialog sosial, yang ditetapkan untuk mencakupkan semua jenis negosiasi, konsultasi atau sekedar—bertukar informasi antara, atau di antara para wakil pemerintah, pengusaha, dan pekerja tentang masalah-masalah kepentingan bersama yang berkaitan dengan kebijakan ekonomi dan sosial.

Berbagai Konvensi dan Rekomendasi ILO memuat standar-standar terkait dengan kerjasama bipartit tempat kerja adalah:

- ♦ Konvensi Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berserikat, 1948 (No.87);
- ♦ Konvensi untuk Berserikat dan Perundingan Bersama, 1949 (No.98);
- ♦ Rekomendasi Kerjasama di Tingkat Perusahaan, 1952 (No.94);
- ♦ Rekomendasi Konsultasi (Industri dan Tingkat Nasional), 1960 (No.113);
- ♦ Rekomendasi Komunikasi pada Perusahaan, 1967 (No.129);
- ♦ Rekomendasi Pengujian Keluhan, 1967 (No.130).

Ekonomi baru telah muncul sebagai hasil dari globalisasi dan kemajuan teknologi. Konsekuensi dari model perekonomian seperti ini adalah tingginya persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama baik di dalam Indonesia maupun perusahaan-perusahaan dalam wilayah yang sama dan negara-negara berkembang dan maju. Kita juga harus bersaing dalam hal produk-produk yang dihasilkan oleh negara dengan perkembangan ekonomi yang lebih rendah dan yang mempunyai biaya tenaga kerja dan biaya produksi yang lebih rendah daripada Indonesia. Kemajuan teknologi juga menyebabkan perusahaan bisa memproduksi lebih cepat, lebih baik dan lebih murah memberikan pelayanan kepada konsumen, tanpa menghiraukan lokasi negara yang bersangkutan, melalui peningkatan infrastruktur dan perbaikan mesin-mesin.

Pentingnya hubungan kerjasama antara pekerja, manajemen, dan pemerintah dalam ekonomi global juga digarisbawahi dalam Kerjasama Ekonomi Asia Pasifik (APEC) ketika meluncurkan proyek bernama "Menjawab Perubahan di Tempat Kerja: Inovasi Kerjasama Pemerintah-Manajemen-Pekerja." Proyek ini disetujui dalam Pertemuan Kelompok kerja SDM APEC Ke-22 di Brunei Darussalam yang bertujuan untuk menyediakan "jembatan" yang penting sebagai inisiatif multi tahun APEC untuk mempromosikan Kerjasama Pemerintah-Manajemen-Pekerja.

4. Dasar Hukum Di Indonesia untuk Kerjasama Pekerja Manajemen

Di Indonesia, UU Ketenagakerjaan No.13 tahun 2003, mengatur dasar hukum pembentukan skema kerjasama pekerja manajemen dan kerjasama bipartit di tempat kerja. Ketentuan dalam UU ketenagakerjaan mengatur bahwa:

- ♦ pasal 106 UU Ketenagakerjaan mengatur bahwa "setiap perusahaan yang mempekerjakan lima puluh (50) atau lebih harus membentuk lembaga kerjasama bipartit.
- ♦ LKS Bipartit berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah mengenai masalah ketenagakerjaan dalam perusahaan.
- ♦ Keanggotaan LKS Bipartit adalah perwakilan manajemen dan perwakilan pekerja yang dipilih secara demokratis oleh pekerja untuk mewakili kepentingan mereka dalam perusahaan.
- ♦ Pengaturan mengenai prosedur penetapan keanggotaan LKS Bipartit ditentukan dan diatur dalam keputusan menteri.

Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam melaksanakan mandat UU Ketenagakerjaan menerbitkan Kepmen No.KEP.255/MEN/2003 yang kemudian dilakukan penyempurnaan dengan Permenakertrans Nomor Per.32/Men/XII/2008 tanggal 30 Desember 2008 menetapkan prosedur untuk membentuk LKS Bipartit dan keanggotaan serta strukturnya. Intisari dari keputusan tersebut adalah:

- ♦ Fungsi LKS Bipartit adalah:
Sebagai forum komunikasi dan konsultasi antara pengusaha dengan wakil serikat pekerja /

serikat buruh dan/atau wakil pekerja / buruh dalam rangka pengembangan hubungan industrial untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan termasuk kesejahteraan pekerja / buruh.

- ♦ Pemilihan perwakilan pekerja dalam LKS Bipartit:
 - a) Jika hanya ada satu serikat pekerja/buruh di perusahaan dan semua pekerja/buruh menjadi anggota serikat pekerja/buruh, maka pengurus serikat pekerja/buruh menunjuk perwakilan mereka dalam LKS Bipartit.
 - b) Jika tidak ada serikat pekerja dalam perusahaan, semua pekerja/buruh secara demokratis menunjuk perwakilan mereka dalam LKS Bipartit.
 - c) Jika terdapat lebih dari satu serikat pekerja/buruh dan semua pekerja/buruh menjadi anggota serikat pekerja/buruh tersebut, maka perwakilan dari setiap serikat pekerja/buruh secara proporsional ada dalam LKS Bipartit.
 - d) Jika hanya ada satu serikat pekerja/buruh tetapi tidak semua pekerja/buruh diperusahkan menjadi anggota, maka serikat pekerja/buruh menunjuk wakilnya dalam LKS Bipartit dan pekerja/buruh yang tidak menjadi anggota serikat pekerja/buruh juga harus menunjuk wakilnya secara demokratis untuk mewakili mereka dalam LKS Bipartit.
 - e) Jika terdapat lebih satu serikat pekerja/buruh dalam perusahaan namun tidak semua pekerja/buruh menjadi anggota serikat pekerja/buruh tersebut, maka setiap serikat pekerja/buruh harus menunjuk wakilnya secara proporsional dalam LKS Bipartit, dan pekerja/buruh yang tidak menjadi anggota serikat pekerja/buruh, harus memilih wakilnya secara demokratis untuk mewakili dalam LKS Bipartit.
- ♦ Struktur dan Komposisi LKS Bipartit:

Pengusaha dan perwakilan serikat pekerja/buruh atau perwakilan dari pekerja/buruh harus mengadakan pertemuan untuk:

 - a) Membentuk LKS Bipartit;
 - b) Menentukan anggota LKS Bipartit (Pasal 6);
 - c) Keanggotaan LKS Bipartit terdiri dari perwakilan pengusaha dan perwakilan pekerja/buruh dengan rasio 1:1, jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan, dengan ketentuan sekurang - kurangnya 6 orang (Pasal 10);
 - d) Sekurang-kurangnya, LKS Bipartit harus memiliki struktur pengurus terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris dan anggota. Perwakilan dari pengusaha dan pekerja/buruh dapat menempati posisi sebagai ketua LKS Bipartit secara bergiliran (Pasal 11).
- ♦ Persyaratan Pendaftaran dan pemberitahuan:
 - a) LKSB Bipartit yang baru dibentuk wajib dicatatkan pada dinas ketenagakerjaan pada tingkat kabupaten/kota tempat didirikan dalam waktu sekurang-kurangnya 14 hari kerja setelah pendiriannya (Pasal 9 ayat 1).

- b) Pengurus LKS Bipartit menyerahkan pemberitahuan tertulis mengenai pembentukan LKS Bipartit dan lampiran berita acara resmi pendirian, susunan pengurus dan alamat perusahaan, baik langsung maupun secara tidak langsung (ayat 2).
- c) Dalam waktu paling lambat tujuh hari setelah menerima pemberitahuan pembentukan LKS Bipartit, Dinas tenaga kerja memberikan nomor bukti pemberitahuan (ayat 3).

5. Persyaratan Suksesnya Kerjasama Pekerja Manajemen

Pembentukan Sukarela dan Wajib Kerjasama Pekerja Manajemen

Di Indonesia, pembentukannya bisa bersifat wajib dan sukarela. Untuk perusahaan yang memperkerjakan kurang dari lima puluh (50) orang atau lebih, pembentukan LKS Bipartit bersifat sukarela. Namun, UU mewajibkan "setiap perusahaan yang memperkerjakan lima puluh (50) orang pekerja/buruh atau lebih wajib untuk membentuk LKS Bipartit".

a. Persyaratan pertama untuk suksesnya lembaga kerjasama bipartit di tempat kerja adalah para pihak menyadari pentingnya hubungan kerjasama pekerja manajemen.

Apakah pembentukan kerjasama pekerja manajemen dilaksanakan secara sukarela atau wajib, untuk pekerja/buruh dan pengusaha merasakan suksesnya, mereka harus menyadari pentingnya hubungan kerjasama pekerja manajemen adalah untuk : (a) meningkatkan perubahan untuk ketangguhan perusahaan, (b) meningkatkan kue ekonomi perusahaan dan (c) memiliki kue yang lebih besar untuk didistribusikan.

Mengapa ada keperluan untuk kerjasama bipartit?

Diluar fakta bahwa kerjasama pekerja manajemen bisa meningkatkan ketangguhan perusahaan, kerjasama pekerja manajemen juga bertujuan untuk:

- ♦ mempromosikan partisipasi pekerja dalam proses pembuatan keputusan
- ♦ menciptakan iklim hubungan kerja yang lebih kondusif untuk meningkatkan produktifitas
- ♦ meningkatkan kualitas kehidupan kerja
- ♦ mencapai dan mempertahankan pertumbuhan ekonomi

Khususnya keuntungan apakah yang didapat oleh para pihak dari kerjasama bipartit?

Dalam kerjasama bipartit baik pekerja/buruh dan pengusaha akan mendapatkan keuntungan sebagai berikut:

Pekerja/Buruh	Pengusaha
1. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dan kebijakan 2. Menciptakan jalur komunikasi dengan pimpinan tertinggi 3. Cara untuk memberikan masukan pada penyelesaian permasalahan teknis dan rencana manajemen yang mempengaruhi pekerja di tempat kerja 4. Cara bagi pekerja untuk menyampaikan keluhan yang tidak bisa secara layak ditangani dalam prosedur penyampaian keluhan 5. Kesempatan untuk mendemonstrasikan bahwa serikat pekerja/buruh adalah organisasi yang bertanggung jawab dengan peranan yang konstruktif melebihi peran tradisional mereka dalam perundingan dan penyelesaian perselesaian 6. Kesempatan untuk membantu memperbesar kue ekonomi perusahaan dan karenanya bisa mendapatkan kesejahteraan yang lebih besar dalam perundingan bersama 7. Kesempatan untuk perbaikan diri dan pelatihan kepemimpinan dalam pekerjaan	1. Forum untuk berbagi informasi 2. Kesempatan untuk melakukan diskusi yang lebih maju mengenai masalah dan rencana operasional 3. Cara untuk berhubungan dengan serikat pekerja/buruh 4. Kesempatan untuk mendemonstrasikan respon terhadap saran-saran konstruktif dan keluhan-keluhan yang valid dari pekerja untuk meningkatkan kondisi di tempat kerja 5. Cara untuk mendapatk cadangan yang lebih besar mengenai pengetahuan dan kreatifitas dari pekerja 6. jalur komunikasi dengan pekerja/buruh 7. Peningkatan SDM dalam efektivitas perusahaan

b. Persyaran kedua untuk suksesnya kerjasama bipartit terkait dengan berbagi informasi

Apakah kerjasama bipartit dibentuk secara sukarela atau wajib, suksesnya sangat bergantung pada keterbukaan antara para pihak melalui berbagi informasi. Kualitas kerjasama dan efektifitasnya sangat bergantung pada kualitas dan akuratnya informasi yang diberikan. Namun berbagi informasi kadangkala menjadi sulit karena: a) sikap dari para pihak; b) kurangnya ketrampilan dan c) kurangnya struktur yang sesuai.

♦ Sikap dari para pihak

Kepercayaan didefinisikan sebagai “keyakinan dan ketergantungan pada kualitas yang baik, khususnya keadilan, kebenaran, penghormatan dan kemampuan.” Kepercayaan adalah atribut yang tidak bisa dipaksakan tapi harus dihasilkan. Saling percaya antara para pihak penting untuk sukses dan efisiensi dari hubungan kerjasama bipartit.

“Percaya” atau “tidak percaya” biasanya adalah konsekuensi dari negosiasi individual maupun bersama. Ketika prosedur negosiasi yang lancar menghasilkan hasil yang memuaskan kepada pekerja, maka kemudian akan muncul tingkat kepercayaan yang tinggi dan kemampuan manajemen untuk mencapai kesepakatan. Ketika negosiasi tidak lancar dan sulit maka hasilnya adalah jalan buntu dan bahkan pemogokan dan tindakan yang keras dari pekerja, maka tingkat kepercayaan dari pekerja kepada manajemen sangatlah rendah.

“Kepercayaan” juga menjadi faktor dalam menentukan isu-isu yang menjadi subyek dalam kerjasama bilateral. Sampai tingkat mana manajemen percaya untuk berbagi informasi dengan pekerja. Bernstein mengembangkan bagan yang dia sebut sebagai cakupan isu-isu dimana kontrol (hubungan kerjasama) dapat dilaksanakan.

Dimensinya tercakup dalam situasi kerja pekerja yang segera sampai fungsi-fungsi dalam organisasi dan tujuan utama serta kegiatan menetapkan tujuan.

♦ Kurang Ketrampilan yang Sesuai

Perwakilan pekerja dan manajemen dalam berbagi informasi harus belajar keahlian diplomasi. Informasi, khususnya yang sifatnya sensitif harus disampaikan secara diplomatis sehingga tidak terkesan menyerang pihak lain. Contohnya dalam situasi dimana perlu ada restrukturisasi dimana juga diperlukan adanya PHK terhadap beberapa pekerja maka hal tersebut harus disampaikan dengan sangat hati-hati. Mungkin juga benar bahwa tidak bijaksana untuk menginformasikan pihak lain bahwa **“kita harus melakukan restrukturisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kita harus mem-PHK sejumlah besar pekerja.”**

Cara yang lebih sesuai dan diplomatis dalam menyampaikan masalah ini adalah **“kita harus mendiskusikan apakah kita harus melakukan restrukturisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kita juga harus memikirkan apakah kita harus mem-PHK sejumlah pekerja dan pada keahlian apa.”** Pernyataan pertama akan menimbulkan kesan pada pihak lain bahwa keputusan telah dibuat dan mereka hanya diminta untuk mencap setuju keputusan tersebut. Pernyataan kedua akan menunjukkan ketulusan manajemen dalam mencari kerjasama dengan pekerja bahkan ketika keputusan restrukturisasi telah dibuat.

Waktu penyampaian informasi juga sangat penting. Jangan menyampaikan informasi yang kritikal terlalu cepat karena mungkin akan dilupakan atau terlambat sehingga menjadi tidak berguna bagi para pihak. Informasi harus diberikan pada waktu yang tepat dan pada saat dibutuhkan.

♦ **Kurangnya Struktur yang Sesuai**

Kurangnya struktur yang sesuai dimana pertukaran informasi berlangsung dan dimana kerjasama pekerja manajemen dapat dilanjutkan, ditingkatkan dan dilaksanakan dengan berhasil. Berbagai negara memiliki nama yang berbeda-beda untuk lembaga ini seperti Dewan Pekerja Manajemen, Komite Pekerja Manajemen, Kerjasama Pekerja Manajemen, dsb.

Prosedur formal atau hukum dalam mendirikan LKS Bipartit umumnya didasarkan pada perjanjian antara perwakilan pekerja dan pengusaha sebagai berikut:

- a) Pekerja dan pengusaha bebas untuk menentukan jumlah keanggotaan dalam LKS Bipartit akan tetapi minimal 6 orang dan harus memiliki perwakilan yang seimbang (Pasal 10)
- b) Mereka harus menentukan melalui kesepakatan struktur pengurus LKS Bipartit (Pasal 8 ayat 2) yang harus terdiri dari ketua dan sekretaris (Pasal 11 ayat 1)
- c) Ketua harus digilir antara perwakilan pekerja dan pengusaha (Pasal 11 ayat 2)
- d) Pembentukan dan struktur pengurus LKS Bipartit harus dicatat dalam laporan resmi yang harus ditandatangani oleh pengusaha dan perwakilan serikat pekerja/buruh atau perwakilan pekerja/buruh di perusahaan (Pasal 8 ayat c)
- e) Akhirnya, LKS Bipartit harus diberitahukan untuk dicatat pada pemerintah melalui pemberitahuan tertulis atas pembentukan LKS Bipartit (Pasal 9 ayat 1)

Untuk masalah prosedural, peraturan mengatur dalam Pasal 14 Permenakertrans No. Per.32/ sebagai berikut:

- a) Pertemuan LKS Bipartit sekurang-kurangnya satu kali dalam sebulan atau setiap saat bila dianggap perlu;
- b) Bahan-bahan pertemuan bisa diusulkan oleh pengusaha, pekerja/buruh atau dari pengurus LKS Bipartit;
- c) Agenda pertemuan ditentukan dan didiskusikan dalam LKS Bipartit;
- d) Hubungan dalam LKS Bipartit harus bersifat koordinatif, konsultatif, dan komunikatif.

c. Persyaratan Ketiga untuk suksesnya kerjasama bipartit terkait dengan penghasilan ekonomi.

Pekerja harus merasakan pentingnya kontribusi mereka dan kerjasama bipartit sama-sama menguntungkan pengusaha dan pekerja. Bernstein berpendapat bahwa penghargaan seperti itu haruslah: a) terpisah dari upah dasar; b) merupakan umpan balik keuangan berkala kepada pekerja dari surplus yang dihasilkan oleh mereka sendiri; c) harus bersifat bonus kemitraan; dan d) pendistribusiannya harus berasal dari penghasilan bersama. Pembayaran ini bisa dari bagian bonus akhir tahun atau mungkin hasil yang lebih rutin/sering dari margin produktifitas yang dihitung setiap bulan. Dia juga menyarankan kualifikasi penting berikut ini:

- ♦ pendapatan menjadi milik pekerja karena haknya;

- ♦ pendapatan harus diberikan kepada semua anggota kelompok yang berpartisipasi, termasuk manajer;
- ♦ pendapatan harus terpisah dari upah dasar;
- ♦ Jika pendapatan diberikan secara rutin/sering, maka akan sangat berguna menginformasikan kepada pekerja

d. Persyaratan keempat untuk suksesnya kerjasama bipartit terkait dengan jaminan hak-hak individual

Untuk menjamin kualitas dan suksesnya kerjasama bipartit, orang yang menjadi peserta dalam hubungan bipartit harus dijamin hak-hak individualnya. Jaminan hak-hak individual ini akan memastikan adanya kepesertaan yang aktif dalam lembaga bipartit tanpa takut mendapatkan hukuman. Jaminan hak-hak individu adalah terkait dengan:

- ♦ Kebebasan berbicara
- ♦ Kebebasan berkumpul
- ♦ Petisi atas keberatan/keluhan
- ♦ Suara tertutup dalam pemilihan perwakilan pekerja/buruh

- 1) "Kebebasan berbicara" artinya hak untuk berbicara atau bertindak tanpa pembatasan, campur tangan, atau ketakutan. Hal ini berarti peserta dalam lembaga bipartit dapat berbicara secara bebas tanpa pembatasan apapun mengenai subyek atau topik yang diberikan kepada mereka. Namun hal ini bukan berarti ijin untuk mempermalukan orang atau peserta lain dalam lembaga bipartit. Juga bukan berarti bisa menggunakan kata-kata yang tidak sopan termasuk dalam perlindungan berbicara seperti "sialan", "kurang ajar", dll.

Definisi diatas dari kebebasan berbicara mempunyai tiga komponen, yaitu: a) hak untuk berbicara tanpa pembatasan sebelumnya; b) hak untuk berbicara tanpa campur tangan; c) hak untuk berbicara tanpa ketakutan atas hukuman.

(a) Hak untuk berbicara tanpa pembatasan sebelumnya

Sebagai bagian dari jaminan kebebasan berbicara, setiap peserta harus memiliki hak untuk berbicara tanpa pembatasan sebelumnya. Lembaga bipartit harus memastikan bahwa, sepanjang pembicaraan peserta terkait dengan topik yang didiskusikan, peserta tersebut harus bebas mengemukakan pemikirannya. Contohnya suatu perjanjian antara peserta bipartit bahwa hanya mereka yang setuju dengan suatu usulan dapat berbicara terlebih dahulu dan mereka yang tidak setuju bisa berbicara setelahnya.

(b) Hak untuk berbicara tanpa campur tangan

Peserta harus diberikan hak untuk berbicara tanpa campur tangan dari peserta yang lain. Alasannya adalah peserta harus diberikan waktu untuk menjelaskan posisinya. Tapi jika seorang peserta menyampaikan pidato yang panjang yang memonopoli jalannya diskusi, peserta lain yang ingin berpartisipasi berhak untuk memintanya

menyampaikan pendapatnya secara langsung dan singkat. Biasanya ketua lembaga bipartit mempunyai hak untuk memberkan waktu bicara peserta, misalnya lima menit untuk setiap orang.

(c) Berbicara tanpa ketakutan

Peserta dalam lembaga bipartit harus diijinkan untuk bebas berbicara untuk menyampaikan pemikirannya. Dia harus mendapatkan jaminan bahwa dia tidak akan dihukum hanya karena dia menyetujui atau menolak suatu usulan.

- 2) "Kebebasan berkumpul" berarti hak untuk bertemu atau berkumpul. Peserta harus diperbolehkan untuk bertemu atau dalam bentuk apapun dengan ketentuan tidak akan mencampuri urusan perusahaan. Contohnya perwakilan pekerja/buruh dalam lembaga bipartit dalam melakukan pertemuan terpisah atau diperbolehkan untuk bertemu dengan pekerja dan berkonsultasi dengan mereka mengenai subyek atau topik yang akan didiskusikan di lembaga bipartit.
- 3) "Petisi atas keberatan/keluhan berarti mengajukan banding atau permintaan kepada otoritas yang lebih tinggi untuk menyampaikan keberatan/keluhan. Peserta dalam lembaga bipartit harus dijamin haknya untuk menyampaikan petisi kepada otoritas yang lebih tinggi jika hanknya sebagai peserta dilanggar. Contohnya ketika peserta secara sewenang-wenang dilarang untuk berpartisipasi dalam diskusi atas suatu usulan karena dia tidak setuju dengan usulan tersebut, dia harus diberikan hak untuk meminta otoritas yang lebih tinggi memperbaiki keadaan tersebut.
- 4) Suara tertutup dalam pemelihan perwakilan pekerja. Hak ini terkait dengan pekerja baik sebelum lembaga bipartit atau ketika ada kebutuhan untuk mengganti perwakilan. Alasannya jelas, hanya dengan surat suara tertutup yang bisa secara sungguh-sungguh merefleksikan keinginan pekerja/buruh.

Di Indonesia, hak-hak individu tersebut dijamin dalam UUD dan UU Ketenagakerjaan. Namun tetap penting untuk membuat perjanjian antara manajemen dengan perwakilan serikat pekerja atau pekerja mengenai hak-hak individual tersebut untuk menekankan kepada pekerja dan perwakilannya bahwa mereka mendapatkan hak-hak tersebut.

e. Persyaratan kelima suksesnya kerjasama bipartit terkait dengan persyaratan hukum mengenai pendaftaran

Di kebanyakan negara dimana lembaga kerjasama bipartit bersifat sukarela, pendaftaran atas lembaga tersebut kepada pemerintah tidak diperlukan lagi. Namun di Indonesia dimana pembentukan LKS Bipartit dalam situasi tertentu bersifat sukarela dan dalam situasi lain bersifat wajib, UU mewajibkan pendaftaran atas pembentukan lembaga tersebut kepada dinas pemerintah.

Dalam UU no. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 106 mengatur bahwa "setiap perusahaan yang mempekerjakan lima puluh (50) atau lebih harus membentuk lembaga kerjasama bipartit.

Dalam Permenakertrans No. Per.32/Men/XII/2008 tentang Tata cara Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Lembaga Kerja Sama Bipartit.

- “(1) LKS Bipartit yang baru dibentuk harus diberitahukan untuk dicatat pada dinas pemerintahan yang bertanggung jawab dalam bidang ketenagakerjaan di kabupaten/kota dimana LKS Bipartit didirikan dalam waktu sekurang-kurangnya empat belas (14) hari kerja setelah pembentukannya.”
- “(2) Untuk bisa dicatatkan pada dinas pemerintahan seperti disebutkan dalam ayat (1), pengurus LKS Bipartit menyerahkan, baik langsung maupun tidak langsung, pemberitahuan tertulis dengan melampirkan pembentukan LKS Bipartit dengan susunan pengurus, dan alamat perusahaan.”
- “(3) Dalam waktu sekurang-kurangnya tujuh (7) hari setelah menerima pemberitahuan mengenai pembentukan LKS Bipartit, dinas pemerintah yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan harus menerbitkan nomor bukti penerimaan pendaftaran.”

Modul 2:

Memulai Kerjasama Pekerja-Manajemen pada Tingkat Perusahaan

Sebagai langkah awal dari mekanisme lembaga kerjasama didalam perusahaan, kedua belah pihak dapat atau manajemen harus mengambil inisiatif-inisiatif berikut ini:

- a. Menyetujui keputusan untuk memulai proses EMC,
- b. Menunjuk seseorang untuk memimpin proses memulainya, atau membentuk tim yang terdiri dari perwakilan manajemen dan pekerja untuk mengawasi prosesnya,
- c. Kedua belah pihak **dapat** melibatkan fasilitator dari luar untuk memimpin proses tersebut,
- d. Merancang seluruh program pendidikan dan pengembangan untuk dilaksanakan oleh pihak ketiga yang diterima oleh kedua belah pihak mengenai konsep dan operasional dari EMC,
- e. Menyiapkan pelaksanaan rencana aksi yang umumnya dibuat setelah fase permulaan EMC.

Dari persyaratan-persyaratan yang disebutkan dalam modul sebelumnya, sekarang kita lihat faktor-faktor dan kondisi-kondisi sosial psikologis yang dapat membantu memulai kerjasama pekerja manajemen pada setiap unit dalam perusahaan.

1. Menilai Kesiapan Lingkungan Internal untuk Bekerjasama

Anatomi Kerjasama (Mengapa orang bekerjasama?)

Dari persaingan sampai konflik; dari kepentingan diri sendiri sampai kepentingan untuk orang lain

Kaitannya dengan orang lain, baik sebagai individu ataupun sebagai kelompok bisa berbeda-beda disepanjang garis menerus kepedulian kepada orang lain sampai dengan sikap mementingkan diri sendiri. Di salah satu ujungnya adalah sikap mendahulukan kepentingan umum murni, ujung yang lain adalah konflik.

Sikap mendahulukan kepentingan umum (Altruism). Perilaku yang dimotivasi oleh kepedulian terhadap orang lain, dengan pengorbanan dari penolong, dan untuk mana penolong tidak mengharapkan imbalan apapun juga atau kompensasi apapun sebagai timbal baliknya.

Kerjasama berarti bekerja bersama untuk suatu tujuan bersama atau keuntungan bersama. Berlawanan dengan sikap mendahulukan kepentingan umum (altruism), penolong di dalam kerjasama mengharapkan imbalan atau imbal balik tertentu. Satu menolong yang lain dan dengan melakukan hal tersebut, membantu dirinya sendiri. Di dalam situasi kerjasama, para pihak atau individu memperoleh manfaat dari upaya-upaya gabungan mereka, terlepas dari apakah upaya-upaya yang dilakukan tersebut sama atau tidak.

Kompetisi (Persaingan) terjadi apabila dua orang atau kelompok atau lebih berusaha mencapai suatu tujuan yang bisa diperoleh hanya oleh salah satu saja. Persaingan terhadap satu kelompok atau tim bisa mendorong kerjasama di dalam tim tersebut.

Konflik terjadi apabila satu orang/kelompok menginginkan agar orang lain kecewa, akan frustrasi, atau secara aktif menghalangi upaya-upayanya untuk mencapai tujuan. Konflik terjadi apabila dua kelompok memiliki tujuan yang saling terpisah, dan interaksi mereka dirancang untuk mengalahkan, menekan, atau menimbulkan biaya, kerugian atau resistansi terhadap upaya satu sama lain untuk mencapai tujuan.

Mengapa dan kapan orang menunjukkan kepedulian terhadap orang lain?

Faktor-faktor untuk kerjasama

Faktor Perorangan

1. **Prinsip Timbal Balik.** "Kita cenderung memperlakukan orang lain bukan sebagaimana kita ingin diperlakukan melainkan bagaimana mereka telah memperlakukan kita." Ada kecenderungan untuk memperlakukan terhadap orang lain sebagaimana mereka telah memperlakukan kepada kita di masa lampau. Oleh karena itu, di dalam kerjasama pekerja manajemen, jika salah satu pihak, biasanya manajemen, tidak menunjukkan kepercayaan kepada Pekerja atau berperilaku dengan cara lain, misalnya dalam menyatakan laba atau transparansi dalam pemberian insentif, maka Pekerja biasanya menunjukkan ketidakpercayaan.

Implikasi: Tugas pokok untuk menyelenggarakan kerjasama adalah **memulai langkah awal (getting it started)**. Para Manager yang ingin mendorong kerjasama harus menjalankan proses. Selain itu, dasar-dasar ketidakpercayaan historis harus diangkat ke permukaan dan diselesaikan secara aktif.

Rencana Aksi:

- ♦ **Untuk Manajemen:** garisbawahi bidang kerja yang menjadi perhatian yang mungkin mudah untuk dijadikan langkah awal; yaitu isu-isu yang menjadi perhatian utama dari pekerja, dan isu-isu yang manajemen ingin atau memperbolehkan pekerja untuk berpartisipasi.
- ♦ **Untuk Kelompok Pekerja:** Tunjukkan keinginan untuk menetapkan isu-isu yang ringan,

yang tidak mengancam otoritas pembuat keputusan, untuk memungkinkan manajemen menghargai kapasitas dan tanggung jawab pekerja untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

2. **Orientasi pribadi terhadap kerjasama.** Pada dasarnya terdapat orang-orang (yakni *cooperator*) yang kompetitif dan terdapat orang-orang yang merasa selaras dengan kerjasama. Terdapat individu-individu yang terutama tertarik untuk memaksimalkan hasil bersama. Kemudian, terdapat **pesaing** (mereka yang ingin memaksimalkan perolehan mereka sendiri relatif terhadap orang lain), **individualis** (mereka yang memaksimalkan perolehan mereka sendiri tanpa mempertimbangkan orang lain) dan *equalizer* (mereka yang ingin meminimalkan perbedaan hasil, terutama ketika tidak diuntungkan). Mana yang anda tangani di dalam proses EMC?

Implikasi: Jika perusahaan melibatkan orang dalam atau konsultan dari luar, maka dia harus memulai dengan mengidentifikasi aktor yang lebih bersifat *cooperator* pada tahap awal proses memulai EMC.

Rencana Aksi:

- ♦ **Untuk Manajemen:** menunjuk perwakilan manajemen yang paling dapat diterima oleh pekerja untuk menjadi pengurus EMC; tunjukkan seseorang yang adil, murah hati, mudah didekati, dan kooperatif.
 - ♦ **Untuk Kelompok Pekerja:** mengurangi pendekatan konflik atas inisiatif dari manajemen; untuk meningkatkan partisipasi dalam inisiatif membangun kepercayaan yang diambil oleh manajemen.
3. **Komunikasi Yang Menguntungkan.** Kegagalan untuk berkomunikasi seringkali dikarenakan kurangnya kerjasama. Komunikasi atau kontak yang lebih baik dan lebih sering antara orang-orang atau kelompok-kelompok mendukung kerjasama. Tingkat komunikasi minimum adalah perlu tetapi rapat-rapat teratur yang lebih sering akan lebih kondusif bagi kerjasama. Mutu dan isi komunikasi juga sangat penting. Sementara kejujuran dan keterarahan seringkali diinginkan di dalam diskusi, ancaman terbuka mengurangi insentif bagi kerjasama (yakni, jika kita tidak menghasilkan, kita akan dipaksa untuk berhemat.)

Implikasi: para pelaku harus melembagakan komunikasi rutin sambil mempraktekkan komunikasi konstruktif dan menghindari isi negatif.

Rencana Aksi:

- ♦ **Untuk Manajemen:** Diluar isu-isu hubungan perburuhan, libatkan kelompok pekerja dan perwakilannya lebih sering; undang mereka pada setiap forum komunikasi, baik untuk tujuan pendidikan ataupun untuk proses pembentukan EMC.
- ♦ **Untuk Kelompok Pekerja:** Sambut semua undangan dari manajemen untuk hadir dalam forum komunikasi; sebaliknya, kelompok pekerja juga dapat mengundang manajemen ke setiap kegiatan perburuhan untuk meningkatkan kontak personal dan kelembagaan.

4. **Ukuran kelompok dan komunikasi.** Tim yang lebih besar akan lebih sulit ditangani dan demikian tingkat kerjasama mereka. Karena apabila jumlah kelompok semakin besar, maka ada difusi tanggung jawab (yakni masing-masing anggota semakin merasakan kurang bertanggung jawab atas hasilnya; *saling melempar tanggung jawab*.)

Implikasi: usahakan agar komite beranggotakan tidak lebih dari 8 anggota; dan selalu ingatkan tentang pertanggungjawaban.

Rencana Aksi:

- ♦ **Untuk Kedua belah Pihak:** Laksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan ketrampilan kepemimpinan dan komunikasi secara berkelompok.

Faktor-Faktor Organisasi

Struktur organisasi yang memberi penghargaan dan melembagakan kompetisi. Apabila organisasi memiliki berbagai divisi dan unit usaha yang mempraktekkan sistem bonus dan insentif "*winner takes all*"; hal tersebut bisa menciptakan efisiensi bagi si pemenang (winner) tetapi frustrasi dan rasa tidak enak bagi yang lainnya.

Faktor ini memiliki implikasi menumbuhkan insentifitas tim untuk keberhasilan dalam setiap skema kerjasama pekerja manajemen.

Implikasi: mulai mempraktekkan norma kerjasama di semua unit dan tingkatan untuk menunjukkan konsep kemitraan dalam organisasi.

Rencana Aksi:

- ♦ **Untuk Manajemen:** Merestrukturisasi proses untuk menunjukkan koordinasi dan kerjasama antar unit-unit, dan untuk memasukkan perwakilan pekerja dalam perencanaan dan pengambilan keputusan baik untuk hal yang ringan ataupun serius.
- ♦ **Untuk kelompok Pekerja:** Menyambut semua undangan untuk berpartisipasi dalam semua proses untuk meningkatkan keahlian dalam bekerja sama.

Saling Ketergantungan Pekerjaan. Organisasi yang mengakui bahwa tim saling tergantung satu sama lain untuk menghasilkan produk dan jasa lebih cenderung ke arah kerjasama.

Implikasi: Pekerja dan manajemen memang harus mengakui bahwa mereka saling tergantung, sehingga mengakui skim kerjasama.

Ancaman bersama. Sektor-sektor organisasi, yang menganggap kelangsungan hidup kelembagaan mereka terancam, terkekang pada poin bahwa mereka mengakui perlunya mengawali kemitraan penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Pekerja dan manajemen harus menganggap kedekatan sebagai ancaman konstan, bukan dalam artian negatif tetapi untuk mendorong kerjasama yang lebih besar.

Implikasi: manajemen harus mempersiapkan program pendidikan yang menyeluruh mengenai tekanan yang dihadapi oleh perusahaan dan perlunya mekanisme kerjasama dari organisasi.

Pemimpin EMC atau Tim Pemulai harus memastikan bahwa lingkungan internal kondusif untuk memulai EMC di perusahaan.

Fasilitator harus mengakui bahwa meskipun tidak ada situasi yang ideal untuk memulai mekanisme kerjasama pekerja dan manajemen, ada cara untuk menghasilkan situasi dimana mereka bisa memulainya.

Ada kemungkinan yang lebih kecil bagi para pelaku (aktor) memprakarsai mekanisme kerjasama apabila tingkat kepercayaan mereka sangat rendah dan tingkat permusuhan sangat tinggi. Penjelasan adalah bahwa tidak ada satu pihak yang bisa mengambil inisiatif. Sebaliknya, saya menganjurkan bahwa para pihak di dalam sebuah perusahaan yang memiliki tingkat kedamaian industri tinggi, sekalipun tanpa mekanisme kerjasama ekstra, tidak perlu melembagakannya karena mungkin tidak membutuhkannya. Mengapa harus memperbaiki sesuatu yang tidak rusak?

Untuk menciptakan lingkungan internal yang kondusif bagi kerjasama, instrumen berikut dapat digunakan:

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dibawah ini bisa memandu fasilitator atau komite Pemulai EMC dalam merancang EMC yang bagus.

Pandangan Pekerja atau Kelompok Pekerja

1. Jenis lingkungan hubungan industri, hubungan pekerja-manajemen

- ♦ Secara umum tulus, terbuka? Tertutup dan konflikual?
- ♦ Riwayat konflik Pekerja-Manajemen di masa lampau?
- ♦ Masalah-masalah yang tidak terpecahkan yang masih ada, yang sulit dihilangkan?
- ♦ Bisakah hubungan dimulai atas dasar yang positif atau kejadian-kejadian yang belum lama lampau?

2. Bagaimana pekerja/buruh memandang manajemen

- a. Apakah manajemen dirasa jujur dalam menangani serikat/organisasi pekerja ?
- b. Apakah manajemen puncak yakin bahwa ia bisa bekerjasama dengan kelompok pekerja? Seberapa jauh?
- c. Sudahkah manajemen dirasakan jujur dan wajar untuk diajak berhubungan?
- d. Apakah ia bersedia menjelaskan parameter-parameter di dalam hubungannya dengan kelompok pekerja dalam hal pertimbangan keuangan dan bisnis strategis?
- e. Apakah para supervisor di garis tengah dan garis depan cukup mendukung dan profesional untuk menangani masalah-masalah hubungan perburuhan di tingkatnya?

- f. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk memulihkan hubungan? Aktor-aktor yang bisa diterima, yang bisa dipercaya yang telah diidentifikasi di dalam manajemen

3. Bagaimana kelompok pekerja menilai diri dalam hubungannya masa lampau, sekarang dan masa depan dengan Manajemen?

- a. Sudahkah kelompok pekerja secara umum menyambut baik perubahan-perubahan di dalam program manajemen? Apakah kelompok pekerja terikat secara politik atau secara ideologis?
- b. Apa sumber pertengkaran dengan manajemen? Masalah-masalah yang bisa menimbulkan perselisihan?
- c. Masalah-masalah masa lalu apa saja yang dirasakan oleh kelompok pekerja belum terpecahkan atau yang manajemen tidak mau mengatasinya?
- d. Bisakah kelompok pekerja melepaskan diri dari masalah politis dan memusatkan perhatian pada masalah ekonomi? Jika demikian, apa masalah politisnya?
- e. Bisakah masalah-masalah ekonomi ini dilihat dari perspektif *win-win*?
- f. Goodwill apa yang bisa dibangun oleh kelompok pekerja untuk menghasilkan lebih banyak itikad baik/goodwill manajemen?

4. Masalah operasional EMC

- a. Apakah kelompok pekerja menyambut baik struktur kerjasama, dan dialog-dialog rutin dengan manajemen?
- b. Adakah parameter-parameter yang lebih disukai oleh kelompok pekerja di dalam hubungan kerjasamanya dengan Manajemen?
- c. Apakah kelompok pekerja memahami bahwa Manajemen bisa menggunakan pembatasan-pembatasan finansial dan hak prerogatif sebagai parameter di dalam bentuk mekanisme kerjasama apapun juga?
- d. Apakah kelompok pekerja cukup merasakan bahwa manajemen mampu menjalankan perspektif win-win di dalam EMC? Apakah kelompok pekerja juga bisa?
- e. Apakah para pihak akan terbuka terhadap mekanisme pembagian hasil (*gainsharing*) dan juga bentuk-bentuk imbalan yang adil ketika hasil dicapai?
- f. Akankah kelompok pekerja dan manajemen menyambut baik intervensi pihak ketiga untuk memfasilitasi kerjasama?
- g. Akankah Pekerja bersikap terbuka terhadap proses benchmarking untuk membuka mata mereka terhadap lingkungan ekonomi dan bisnis?
- h. Apabila proses EMC awal macet, apakah para pihak bersedia menghubungi/membuat kontrak dengan seorang fasilitator untuk melakukan lebih banyak upaya agar proses bisa berhasil?
- i. Apa harapan-harapan kelompok pekerja dan/atau manajemen yang bisa melemahkan proses EMC? Militansi? Sikap permusuhan?

5. Mempertahankan lingkungan

- a. Terlepas dari EMC, struktur dan proses mana yang dibutuhkan untuk mempertahankan lingkungan kerjasama dan profesional hubungan perburuhan di dalam organisasi?
- b. Bagaimana pekerja merasakan atau memandangnya?

Pandangan Manajemen

1. Bisakah manajemen mengambil inisiatif-inisiatif yang kuat untuk mengembangkan hubungan yang positif dan terbuka dengan kelompok pekerja?

- a. Apakah manajemen dirasa jujur dalam menangani kelompok pekerja ?
- b. Apakah manajemen puncak yakin bahwa ia bisa bekerjasama dengan kelompok pekerja? Seberapa jauh?
- c. Sudahkah manajemen dirasakan jujur dan wajar untuk diajak berhubungan?
- d. Apakah ia bersedia menjelaskan parameter-parameter di dalam hubungannya dengan kelompok pekerja dalam hal pertimbangan keuangan dan bisnis strategi?
- e. Apakah para supervisor di garis tengah dan garis depan cukup mendukung dan profesional untuk menangani masalah-masalah hubungan perburuhan di tingkatnya? Untuk memahami kebutuhan EMC?
- f. siapa yang akan bertanggung jawab untuk memulihkan hubungan? Aktor-aktor yang bisa diterima, yang bisa dipercaya yang telah diidentifikasi di dalam manajemen

2. Jenis dan kecenderungan Serikat/Organisasi Pekerja

- a. Sudahkah serikat secara umum menyambut baik perubahan-perubahan di dalam program manajemen? Apakah Serikat terikat secara politis atau secara ideologis?
- b. Apa saja sumber perselisihan dengan manajemen? Masalah-masalah yang bisa menimbulkan perselisihan? Kepribadian yang terlibat?
- c. Masalah-masalah masa lalu apa saja yang dirasakan oleh serikat belum terpecahkan atau yang manajemen tidak mau mengatasinya?
- d. Bisakah serikat melepaskan diri dari masalah-masalah politis dan memusatkan perhatian pada masalah ekonomi?
- e. Bisakah masalah-masalah ekonomi ini dilihat dari perspektif win-win?
- f. Itikad baik/Goodwill apa yang bisa dibangun oleh manajemen untuk menghasilkan lebih banyak itikad baik/goodwill serikat?

3. Masalah operasional EMC

- a. Bisakah manajemen berbagi laporan keuangan terkait dengan Pekerja? Kapan atau mengapa tidak?
- b. Bagaimana dengan proyeksi biaya?

- c. Apakah manajemen atau serikat bisa memahami perspektif win-win di meja perundingan?
- d. Apakah manajemen mau berbagi pendapatan di dalam lingkungan yang kooperatif? Bagaimana bentuk dan prosesnya?
- e. Bisakah Manajemen mempertahankan upaya kerjasama secara sendirian, atau dengan bantuan pihak luar?
- f. Akankah perusahaan mendukung kegiatan benchmarking untuk membuka mata Pekerja terhadap lingkungan ekonomi dan bisnis?
- g. Apabila proses awal macet, apakah para pihak mau menghubungi fasilitator untuk melakukan lebih banyak upaya agar proses bisa berhasil?

4. Mempertahankan lingkungan

- a. Struktur atau proses mana yang dibutuhkan untuk mempertahankan lingkungan hubungan pekerja manajemen yang kooperatif dan profesional di dalam organisasi?
- b. Bagaimana para pekerja akan merasakan atau menerimanya?

Apabila kecenderungan jawaban secara umum menunjuk pada hasil positif, maka para pihak siap untuk kerjasama yang terlembaga.

Melalui penilaiannya, apabila fasilitator eksternal atau Komite Pemulai EMC memutuskan bahwa EMC layak dilakukan didalam perusahaan, maka harus melaksanakan hal berikut ini:

- a) Mengadakan seminar orientasi mengenai Bagaimana Mengoperasionisasikan EMC
- b) Mengadakan Rapat Organisasi pertama mengena Perwakilan EMC

Selanjutnya, fasilitator dipandu dengan hasil diagnosa dari pertanyaan-pertanyaan tadi, dalam melaksanakan seminar menetapkan tahap awal dari EMC yaitu:

1. Tujuan EMC
2. Struktur dan proses EMC
3. Pengurus dan anggota EMC dan berbagi komitenya
4. Panduan dalam pelaksanaan rapat dan kegiatan-kegiatan EMC
5. Dukungan SDM dan keuangan.

Modul 3:

Pelaksanaan dan Pemantauan EMC

1. Menyetujui Sifat, Fungsi, Struktur Skim Kerjasama Pekerja Manajemen

Apa yang dimaksud dengan Kerjasama Pekerja Manajemen?

- ♦ Merupakan suatu sifat hubungan dimana Pekerja dan manajemen bekerja saling bahu membahu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan menggunakan cara-cara yang bisa diterima bersama.
- ♦ Merupakan hasil dari proses terus menerus peningkatan saling mempercayai dan menghormati melalui:
Berbagi informasi- ke Diskusi – ke Konsultasi – ke Negosiasi
- ♦ Sebagai skim partisipasi pekerja di dalam proses pengambilan keputusan tentang masalah-masalah yang tidak tercakup oleh perundingan bersama.

Perlunya Kerjasama Pekerja Manajemen

- ♦ Adalah perlu terutama karena Pekerja dan manajemen adalah mitra sosial yang berbagi kepentingan bersama di dalam keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan dan ekonomi, yang menghasilkan stabilitas jaminan kesempatan kerja dan daya saing organisasi.
- ♦ Kerjasama aktif dimaksudkan untuk
 - Meningkatkan partisipasi pekerja di dalam proses pengambilan keputusan
 - Menciptakan iklim hubungan perburuhan yang kondusif bagi peningkatan produktivitas
 - Meningkatkan mutu umur kerja
 - Pencapaian dan mempertahankan pertumbuhan ekonomi

Pokok Persoalan yang Dicakup oleh Skim Kerjasama Pekerja Manajemen

EMC dan bentuk-bentuk lain kerjasama biasanya mencakup berbagai macam pokok persoalan dan berbagai masalah tetapi bentuk umumnya adalah suatu proses berbagi informasi,

diskusi, konsultasi dan negosiasi tentang masalah-masalah diluar kesepakatan perundingan bersama di dalam perusahaan yang terorganisasi atau kontrak karya perorangan di dalam organisasi-organisasi yang tidak berserikat.

Masalah-masalah yang paling umum meliputi:

- ♦ Pelaksanaan efektif kebijakan personalia
- ♦ Peningkatan produktivitas
- ♦ Strategi usaha
- ♦ Penguatan jaminan kerja
- ♦ Peningkatan mutu umur kerja
- ♦ Program kesehatan dan keselamatan kerja
- ♦ Pengenalan teknologi baru, otomatisasi dan permesinan
- ♦ Program penghematan bebas friksi
- ♦ Program kesejahteraan dan perikehidupan pekerja
- ♦ Kegiatan olahraga, rekreasi dan kegiatan sosial

Manfaat EMC bagi Pekerja

- ♦ Kesempatan untuk berpartisipasi di dalam proses pengambilan kebijakan dan keputusan yang mempengaruhi kesejahteraan mereka
- ♦ Akses dan komunikasi langsung dengan manajemen puncak
- ♦ Sarana menyalurkan masukan tentang pemecahan masalah operasional dan rencana manajemen yang mempengaruhi pekerjaan dan proses pekerjaan di tingkat pembuatan (*shop floor*)
- ♦ Tempat bagi pekerja untuk keluhan-keluhan mereka yang tidak bisa ditangani secara layak oleh mekanisme keluhan atau oleh pengadilan
- ♦ Kesempatan untuk menunjukkan bahwa pekerja bertanggung jawab
- ♦ Kesempatan untuk peningkatan diri dan pelatihan kepemimpinan *on-the-job*

Keuntungan-Keuntungan yang Dirasakan oleh Manajemen dari EMC

- ♦ Suatu forum untuk berbagi informasi mengenai kondisi usaha, masalah-masalah mutu, pengembangan produk dan hal-hal lainnya yang menunjukkan peranan pekerja dalam keberhasilan perusahaan
- ♦ Kesempatan bagi diskusi permasalahan dan rencana operasional, terutama yang mempengaruhi jadwal kerja pekerja, lemburan, mutasi, dsb.
- ♦ Forum untuk berhubungan dengan serikat tanpa terlalu legalistik atau terbelenggu dalam kerangka kerja perundingan bersama
- ♦ Kesempatan untuk menunjukkan daya tanggap terhadap saran-saran membangun dan keluhan-keluhan sah pekerja dalam meningkatkan pekerjaan dan hubungan kerja

- ♦ Sarana untuk memanfaatkan pengetahuan dan daya cipta pekerja
- ♦ Saluran untuk mengkomunikasikan masalah-masalah dan arahan-arahan kepada para pekerja
- ♦ Peningkatan hubungan sosial dan kelembagaan untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan

Prinsip-Prinsip Penuntun bagi Dewan Pekerja-Manajemen

Pertimbangan yang mungkin paling penting yang perlu dipastikan oleh fasilitator dalam memulai dan mempertahankan skim kerjasama Pekerja manajemen

1. Fokus pada masalah-masalah untuk keuntungan bersama
2. Pengambilan keputusan melalui konsensus
3. Pendekatan non legalistik untuk masalah majikan-pekerja
4. Tidak melanggar hak prerogatif manajemen
5. Tidak boleh ada perubahan aturan dan peraturan perusahaan
6. Tidak boleh ada perubahan kewajiban-kewajiban kontrak
7. Tidak mengganggu hak-hak pekerja

Dianjurkan bahwa segala bentuk skim pekerja-manajemen harus menyepakati tentang pedoman dasar inti atau prinsip-prinsip yang mengatur skim:

- ♦ Tujuan dewan dan komite
- ♦ Cakupan, pokok persoalan spesifik dewan dan komite
- ♦ Struktur dan ukuran komite dan dewan
- ♦ Waktu, tempat, jangka waktu dan frekuensi rapat
- ♦ Parameter-parameter keputusan, misalnya anggaran
- ♦ Prosedur untuk penetapan waktu dan pertukaran agenda
- ♦ Pencatatan, pemeliharaan dan penyebar luasan berita acara rapat
- ♦ Koordinasi dengan fungsi-fungsi serta struktur reguler (sangat penting!)
- ♦ Masalah-masalah inti lainnya yang perlu dimasukkan

2. Perspektif tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Skim Kerjasama Manajemen-Pekerja

Faktor-Faktor yang Diperlukan untuk Keberhasilan Kerjasama Pekerja Manajemen

Sikap Para Anggota EMC Yang Tepat

- | | |
|----------------------|--------------------|
| ♦ Ketulusan | ♦ Saling mendukung |
| ♦ Saling mempercayai | ♦ Keterbukaan |
| ♦ Komitmen | ♦ Kerja Tim |
| ♦ Saling Menghormati | ♦ Obyektivitas |

Ketrampilan yang Sesuai dari para pengurus dan perwakilan

Ketrampilan Kepemimpinan

- ♦ Komunikasi
- ♦ Pemecahan masalah
- ♦ Pengambilan keputusan
- ♦ Manajemen konflik
- ♦ Lainnya

Ketrampilan Fasilitasi

- ♦ Pengelolaan rapat
- ♦ perencanaan
- ♦ jaringan kerja
- ♦ Membangun konsensus
- ♦ Lainnya

Kriteria EMC yang Ideal

Manajemen Bersama, Struktur Sejajar

Manajemen bersama terjadi apabila pekerja dan manajemen membuat sebuah perjanjian untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk berpartisipasi di dalam proses pengambilan keputusan atau pengaruh besar di dalam pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan kesejahteraan mereka. Kadang-kadang, unit-unit organisasi sejajar dibentuk pada setiap tingkatan organisasi dan digunakan untuk merancang dan mendukung kegiatan-kegiatan khusus. Di lain kesempatan, organisasi sejajar hanya terdiri dari satu komite pekerja - manajemen tingkat atas, yang memberikan saran kepada hirarki manajemen puncak mengenai persoalan dan masalah.

Struktur Tampak di dalam Partisipasi Pekerja

Semua pengaturan partisipasi pekerja terstruktur. Struktur bisa berarti sekedar rangkaian aturan yang mengatur sebuah kegiatan. Masalah bagi partisipasi pekerja mengenai apakah harus terstruktur tidak sebanyak masalah tentang bagaimana cara partisipasi tersebut harus disusun. Struktur di dalam dewan pekerja yang efektif menciptakan kepercayaan di antara para pesertanya, mengharuskan pengendalian terus menerus oleh pekerja dan manajemen tentang area-area tertentu, dipahami secara jelas oleh para peserta, bisa diberlakukan oleh para pihak, dan mengharuskan partisipasi banyak pekerja dalam mengambil keputusan yang cukup banyak dan beraneka-ragam. Kepercayaan di antara para peserta. Kepercayaan merupakan elemen yang diharapkan dari semua proses integratif. Para pihak harus saling mempercayai untuk mematuhi keputusan-keputusan. Mereka juga harus saling mempercayai untuk bersikap terbuka, jujur dan saling menghormati selama rapat. Kepercayaan hanya bisa dipertahankan melalui pelaksanaan nyata. Sebuah sistem partisipatif tanpa rangkaian aturan dan prosedur yang jelas atau tanpa ada cara bagi para peserta untuk memantau operasinya tidak memiliki alat untuk membangun kepercayaan.

Pengawasan Bersama Secara Terus Menerus

Merupakan salah satu elemen yang paling sulit untuk dicapai. Ada kecenderungan alamiah bagi manajemen " untuk menghapuskan bagian-bagian yang kurang menyenangkan dari partisipasi pekerja " dan mempertahankan yang menyenangkan. Oleh karena itu, manajemen,

dalam upaya memprakarsai partisipasi pekerja, mengawali dengan pokok persoalan yang tidak mengancam hak prerogatif manajemen, biasanya dalam kegiatan sosial dan olahraga. Sampai pekerja membuktikan bahwa mereka sudah cukup dewasa—tidak membatasi partisipasi mereka pada kepentingan sempit pekerja, tidak melawan efisiensi dan tujuan-tujuan kewirausahaan perusahaan, pengendalian bersama akan sulit dicapai. Untuk menguji kemampuan, manajemen mengizinkan dewan-dewan tersebut disahkan pada tahap awal dewan, kemudian memantau secara tetap pelaksanaan proyek sebelum mengizinkan mereka mengambil keputusan.

Pemahaman yang Jelas

Sangat penting bahwa semua anggota organisasi memahami tujuan, aturan dan prosedur struktur partisipatif. Mereka perlu memahami proses pengambilan keputusan yang menciptakan tujuan-tujuan, aturan-aturan dan prosedur-prosedur ini dan proses dimana mereka terpengaruh. Jika para pekerja tidak memahami bagaimana sesuatu berlangsung, maka mereka akan cenderung menolaknya.

Keberlakuan (*Enforceability*)

Sekalipun jika Dewan pada hakekatnya bersifat sukarela, para anggotanya terikat oleh pedoman formal atau aturan. Jika para anggota tidak bisa melaksanakan tanggung jawab yang telah ditetapkan maka mereka harus bisa menjelaskannya, atau harus ada mekanisme untuk penggantian para wakil yang kurang beres, tidak punya motivasi atau tidak punya kemauan.

Ruang lingkup

Dewan pekerja bisa bersifat partisipatif secara langsung atau partisipatif secara tidak langsung. Mereka yang memilih wakil merupakan partisipatif secara tidak langsung – biasanya digunakan apabila orang yang terlibat terlalu banyak.

Agar tidak menimbulkan kebingungan, struktur sejajar telah menetapkan ruang lingkup atau bidang fungsi atau pertanggungjawaban. Ruang lingkup ini harus ditetapkan sejak awal.

Sistem yang memadai memiliki ciri-ciri berikut

1. Rapat peserta terjadi selama jam kerja
2. Wakil harus memiliki waktu untuk melakukan penelitian, networking, persiapan dan tindak lanjut
3. Informasi mengenai acara harus disampaikan kepada wakil tepat waktu.
4. Harus ada prosedur untuk menangani konflik internal
5. Harus ada dukungan administratif, sekretarial, dan dukungan organisasi (seperti tempat rapat, mungkin kantor permanen, akses terhadap telekomunikasi, layanan sekretaris, fasilitas untuk mengarsip semua dokumentasi, layanan hubungan pers, dsb.)
6. Harus ada dukungan finansial.

Dukungan bagi peserta pekerja

1. pendidikan, pelatihan dan pengembangan tentang berbagai macam kompetensi (ketrampilan kepemimpinan, ketrampilan manajemen proyek, ketrampilan presentasi, pengembangan kepribadian, pembinaan tim)

2. penelitian dan akses terhadap informasi (ketrampilan penelitian, berbagi informasi manajemen yang relevan untuk komite)
3. Terciptanya wahana kajian di antara pekerja (mendorong diungkapkannya masalah)
4. publikasi keberhasilan (mengkomunikasikan kepada para pekerja tentang prestasi-prestasi komite)
5. pengakuan peserta (penghargaan untuk tugas-tugas tambahan yang penting)

Ciri-ciri Praktek Terbaik di dalam Kerjasama Pekerja Manajemen

1. Dukungan bagi EMC harus berasal dari Atas
Manajemen tingkat atas tidak boleh hanya mendukung kerjasama Pekerja Manajemen tetapi juga harus mendukungnya melalui tindakan-tindakan positif seperti penyediaan penghargaan (imbalan) bagi para pekerja, fungsi-fungsi reguler, program-program dan inisiatif, kehadiran pada rapat, dan penyediaan sumber daya untuk berfungsinya secara tepat EMC.
2. Menjadikan EMC sebagai bagian permanen dari perhatian operasional
Kerjasama Pekerja Manajemen harus merupakan bagian terus menerus dari kegiatan perusahaan; nilai kolaborasi harus dipraktekkan di dalam organisasi, dimasukkan ke dalam sistem, proses dan struktur, dan diakui.
3. Menciptakan saluran komunikasi baru
Menemukan dan memanfaatkan bentuk-bentuk komunikasi yang baru dan beraneka ragam di antara para pekerja dan manajemen, termasuk program pelatihan, pertemuan rutin, obrolan dan pembicaraan informal, surat dan media lainnya, serta papan buletin.
4. Menyerahkan pengambilan keputusan kepada jajaran garis depan perusahaan dan melibatkan pekerja dalam setiap kesempatan
Para pekerja menjadi lebih besar komitmennya terhadap perubahan-perubahan karena mereka dilibatkan di dalam pengambilan keputusan. Komunikasi mengurangi ketidakpercayaan dan meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan.
5. Mengurangi hirarki dan menghapuskan simbol-simbol status yang memisahkan manajemen dengan pekerja
Menyelidiki elemen-elemen organisasi yang tidak meningkatkan kerjasama karena berfungsi sebagai penghalang fisik dan psikologis di antara pekerja dan manajemen.
6. Mempraktekkan negosiasi dan diskusi kepentingan, bukan hak dan posisi
Para pihak di dalam kerjasama pekerja manajemen akan berusaha sebaik-baiknya untuk membicarakan tentang bagaimana kepentingan mereka dilayani melalui kolaborasi, dan bukan karena merupakan hak atau kewajiban satu sama lain untuk bekerjasama.
7. Mendapatkan bantuan aktif dari pihak ketiga yang netral
Apabila semua inisiatif internal gagal dan tidak ada kemajuan dalam kerjasama, cobalah meminta bantuan dari fasilitator yang netral. Ini akan memberikan pendekatan dan perspektif yang lebih segar bagi para pihak.

8. Melakukan pelatihan dan pembekalan, sebaiknya diluar tempat kerja
Sementara setiap intervensi pelatihan hendaknya dihormati, para pihak sebaiknya melakukan pembelajaran di suatu lingkungan yang netral dari gangguan dan dengan konsentrasi penuh—oleh karena itu, diluar lokasi.
9. Membangun dan memperkuat aliansi dan jaringan dengan pemangku kepentingan
Tidaklah cukup bagi para peserta mengisolasi pihak-pihak lain dalam upaya untuk bekerjasama. Mereka harus melibatkan pihak lain di dalam kemitraan untuk memperkuat dan memperluas lingkup kerjasama. Pihak-pihak lain tersebut bisa meliputi para klien, pemerintah, para pelanggan dan masyarakat.
10. Inisiatif di dalam kerjasama pekerja manajemen harus memiliki dampak bisnis, sedemikian rupa sehingga memperkuat kinerja usaha sehingga dengan demikian mempertahankan minat investor dan menjamin lapangan kerja.

Gambaran Pembentukan EMC di Perusahaan

Untuk menjaga rasa keseimbangan, EMC terdiri dari perwakilan pekerja dan pengusaha yang jumlahnya sama, dengan masing-masing kelompok memilih seorang juru bicara untuk bertindak sebagai wakil ketua ... perwakilan dari kedua belah pihak harus merasakan bahwa tindakan-tindakan yang diambil oleh komite adalah untuk kepentingan mereka bersama ... dan mereka harus merasa pasti bahwa keputusan-keputusan yang dicapai oleh komite akan dipandang menguntungkan oleh para konstituennya.

EMC bukan:

1. mekanisme alternatif untuk semua kewajiban proses yang dimiliki pengusaha berdasarkan undang-undang,
2. obat penyembuh bagi segala masalah pekerjaan dan hubungan kerja perusahaan,
3. solusi mudah untuk semua masalah,
4. digunakan untuk ketidakuntungan satu sektor,
5. digunakan untuk merumuskan aturan-aturan yang lebih ketat bagi pekerja , dan
6. forum untuk menghalangi hak-hak hukum pekerja

3. Dua Struktur Umum EMC

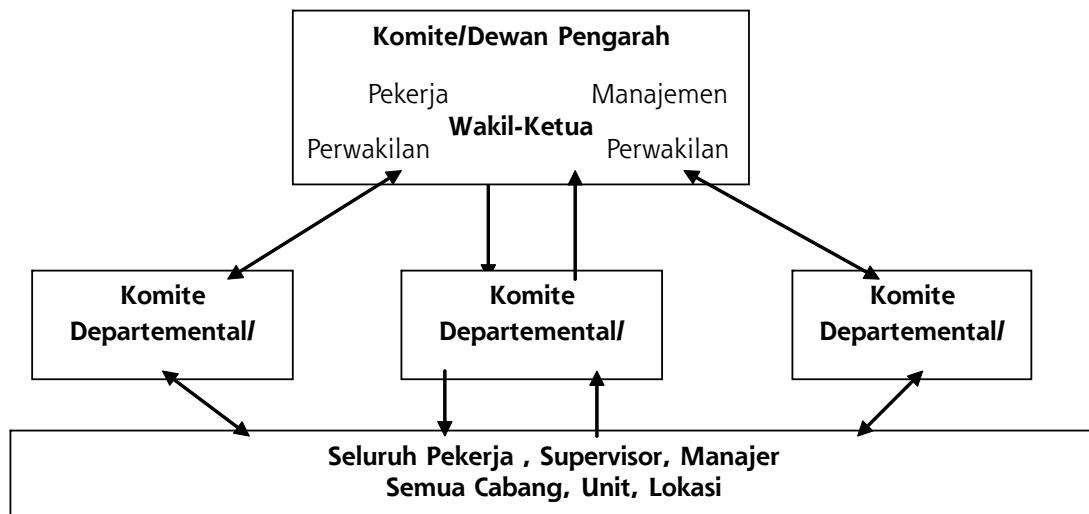
A. Sub-Komite Departemental atau Seksional

(atau Komite Unit Usaha)

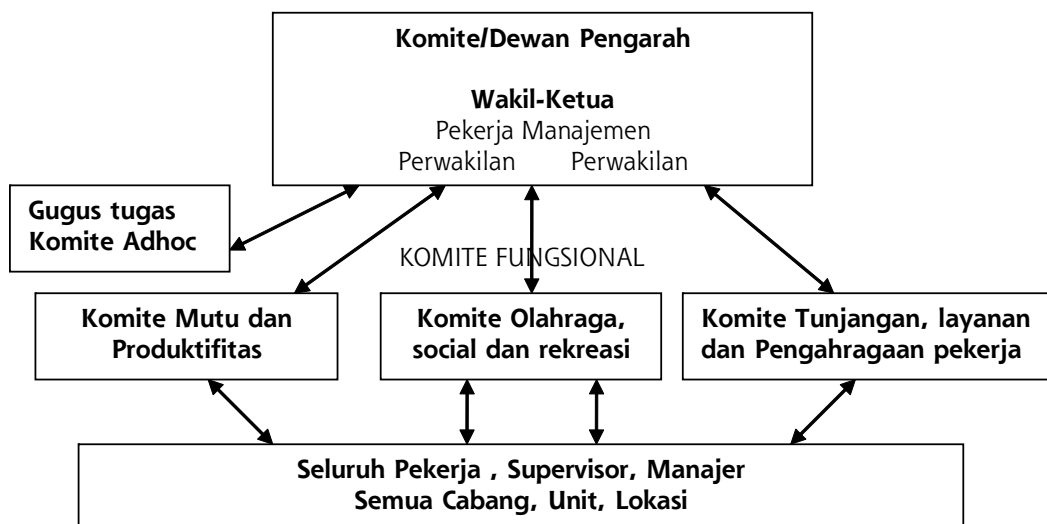
Komite dibentuk pada unit-unit terpisah atau kelompok-kelompok kerja dimana para wakil dipilih secara khusus, ditunjuk, atau lebih baik lagi dipilih secara umum.

Komite Pengarah: keseluruhan badan yang memutuskan isu-isu dan perhatian-perhatian yang tidak bisa diputuskan oleh komite, atau isu kritis yang bukan tanggung jawab komite-komite kerja. Badan ini menetapkan pengarah kebijakan dan memperluas atau membatasi tanggung jawab unit-unit yang lebih rendah.

Komite Departemental/seksional: Unit EMC yang dibentuk disetiap departmeen atau unit yang lebih kecil; tugasnya adalah untuk mengumpulkan, meriset isu-isu yang terjadi di unit kerja. Dapat menyelesaikan isu-isu tersebut dengan kekuasaan yang ada padanya atau mengangkat isu-isu umum pada Komite Pengarah untuk diputuskan.



B. Komite Fungsional atau Gugus Tugas



Komite Fungsional: bertanggung jawab untuk isu-isu khusus; pekerja dapat mengemukakan isu kepada komite tanpa menghiraukan unit tugasnya.

Gugus Tugas: unit adhoc atau sementara yang dibentuk berdasarkan kebutuhan contohnya Komite Pemindahan Pabrik.

Contoh-contoh Komite berdasarkan fungsi atau sifat cakupannya:

- ♦ Koperasi, Koperasi Simpan Pinjam
- ♦ Komite Mutu dan Produktivitas (berfungsi sebagai steering committee untuk tim mutu dan produktifitas)
- ♦ Tim Mutu dan Produksi
- ♦ Komite Umur Mutu Pekerjaan (membawahi sub-sub komite berikut)
- ♦ Olahraga dan Rekreasi
- ♦ Transportasi
- ♦ Kantin dan Makanan
- ♦ Seragam dan Pakaian
- ♦ Penghargaan Jasa dan Pekerja
- ♦ Hubungan Pekerja dan Disiplin
- ♦ Kesehatan dan Keselamatan
- ♦ Komite Program Pelatihan dan Pengembangan
- ♦ Program Perikehidupan dan *Outreach*
- ♦ Komite atau Gugus Tugas (Task Forces) lainnya yang dibutuhkan

Para perusahaan lain, dibentuk Komite-Komite berikut:

- ♦ Komite Kesejahteraan Pekerja
- ♦ Komite Olahraga
- ♦ Komite Sosial
- ♦ Komite Ketepatan Waktu Kehadiran (Arriving on Time Committee)
- ♦ Komite Kesehatan dan Keselamatan
- ♦ Komite Keamanan
- ♦ Komite Transportasi
- ♦ Komite Seragam
- ♦ Komite 5 S
- ♦ Komite Penyederhanaan Pekerjaan
- ♦ Komite Perikehidupan Pekerja
- ♦ Komite Hubungan Masyarakat
- ♦ Komite Penghargaan Jasa Pekerja

- ♦ Komite Dana Tabungan Pekerja
- ♦ Komite Mutu dan Produktivitas
- ♦ Komite Aksiyon Agad (Tindakan Cepat)— untuk menyelidiki masalah pekerja segera
- ♦ Komite Kemajuan (Way Ahead Committee)—komite strategi usaha, bekerja saling membantu dengan Komite Mutu dan Produktivitas.

Struktur EMC yang Cocok

1. Menangani kebutuhan dan masalah yang diidentifikasi
2. Dapat bersifat formal, informal atau keduanya
3. Memastikan keterwakilan yang memadai baik dari manajemen maupun pekerja
4. Memastikan pencapaian keputusan melalui konsensus
5. Menyediakan mekanisme umpan balik pada semua tingkat organisasi

Faktor-faktor Internal yang Mendorong kesuksesan

- ♦ Manajemen harus memiliki keinginan yang kuat untuk mendorong pekerja berpartisipasi dalam diskusi dan memberikan solusi pada permasalahan kerja mereka. Pekerja harus mempunyai keinginan untuk berpartisipasi.
- ♦ Pekerja harus dididik mengenai pekerjaan dan proses kerja; mengembangkan ketrampilan komunikasi untuk membuat mereka percaya diri;
- ♦ Pekerja dan manajemen harus mempraktekkan kolaborasi yang aktif untuk menggantikan hubungan yang buruk;
- ♦ Manajemen harus berbagi keuntungan jangka panjang dan hasil produktifitas melalui kondisi kerja yang lebih baik.

Hambatan atas Pengoperasian EMC (Apa yang harus Dihindari dalam EMC)

- a. Tingkat kehadiran yang rendah, tidak berpartisipasi dalam pertemuan EMC;
- b. Ketrampilan berkomunikasi yang rendah dari para perwakilan, malu-malu, tidak merasa bebas untuk mengemukakan pendapatnya;
- c. Kurangnya informasi mengenai kegiatan-kegiatan EMC;
- d. Perilaku yang kasar dan menyerang dari salah satu pihak;
- e. Manajemen tidak mau berbagi kewenangan memutuskan mengenai isu-isu tertentu, tidak ingin dipengaruhi oleh EMC.

4. Pemantauan, Evaluasi dan Pengembangan EMC

Komite Pengarah dan pengurusnya harus memantau efektifitas EMC dan komite-komitennya.

Indikator sukses/efektifitas termasuk adalah:

1. Jumlah rapat rutin yang dilaksanakan
2. Jumlah Komite yang aktif, pengurus dan anggota

3. Pembentukan dan pengaktifan komite-komite
4. Jumlah kegiatan yang dilaksanakan, jika kegiatan telah diserahkan kepada komite untuk dilaksanakan dan bukan oleh Departemen SDM
5. Jumlah isu dan masalah yang diselesaikan jika Komite mempunyai wewenang untuk menyelesaikan masalah
6. Jumlah isu-isu perbaikan mutu/tempat kerja yang ditangani jika Komite ditugasi untuk perbaikan produktifitas dan mutu
7. Peningkatan perbaikan produktifitas dan mutu
8. Penghematan yang dihasilkan dari inisiatif EMC
9. Keadaan kedamaian dan harmoni hubungan industrial di perusahaan
10. Isu-isu hubungan kerja lainnya.

Menyemangati dan Merestruktur

Ketika komite EMC tidak lagi relevan, jangan segan untuk merestrukturnya atau menghapuskannya. Bentuk komite baru dan sesuaikan dengan kebutuhan dan tren yang baru.

Laksanakan kegiatan kerjasama tim antara anggota dan komite.

Jika EMC kelihatannya tidak berjalan, cobalah struktur lain; atau pilih pengurus dan anggota baru dari komite-komite.

Selalu buat hal yang besar untuk semua keberhasilan. Hargai dan hadiahhi pekerja yang memberikan komitmen dan usaha lebih untuk kegiatan-kegiatan EMC.

Catatan Hasil Skim Kerjasama

Berikut adalah hasil-hasil yang timbul dari skim kerjasama pekerja manajemen yang telah mapan

- ♦ Komunikasi teratur dan lebih efektif antara manajemen dan pekerja
- ♦ Meningkatnya ketrampilan pekerja dalam pemecahan masalah
- ♦ Meningkatnya kondisi kerja secara fisik
- ♦ Semangat juang manajerial dan pekerja lebih tinggi
- ♦ Meningkatnya komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi
- ♦ Manajemen lebih memahami dan berhati-hati
- ♦ Kecenderungan pelanggaran aturan oleh pekerja lebih rendah
- ♦ Angkatan kerja lebih bertanggungjawab dan tekun
- ♦ Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- ♦ Semangat sukarela lebih tinggi
- ♦ Citra publik perusahaan lebih baik

Ada ukuran-ukuran lain yang bisa dibuat untuk EMC sebelum operasionalisasi aktualnya.

Modul 4:

Ilustrasi EMC di Indonesia

Contoh Kasus 1: Perusahaan A: Mempunyai Satu (1) Serikat Pekerja/Buruh

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

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

Contoh Kasus 2: Perusahaan B: Mempunyai Lebih dari Satu (1) Serikat pekerja/Buruh

Unsur-Unsur Praktek yang Baik:

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

Ringkasan Situasi Hubungan Industrial di Perusahaan:

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.

Contoh Kasus 3: Perusahaan D: Memiliki EMC yang bersifat Non-formal

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 di perusahaan:

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 produktifitas 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 manajemen atas.

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.