

Buku Panduan Kerjasama Pekerja-Manajemen

3

Panduan Pelatih

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
Panduan Pelatih untuk Pelatihan Kerjasama Pekerja-Manajemen/LKS BIPARTIT	9
A. Kegiatan Pra-pembentukan Kerjasama Pekerja-Manajemen/LKS Bipartit	12
B. Memulai Kerjasama Pekerja-Manajemen/LKS Bipartit	13
C. Melaksanakan dan Mempertahankan Kerjasama Pekerja Manajemen/ LKS Bipartit	15
D. Pemantauan, Evaluasi dan Pengembangan Kerjasama Pekerja Manajemen/ LKS Bipartit	16
Lampiran 1: Contoh Rencana Aksi	19
Lampiran 2: Bahan presentasi (PPT) mengenai pemaparan mengenai dasar-dasar kerjasama pekerja manajemen di tempat kerja	20
Lampiran 3: Bahan presentasi mengenai persyaratan suksesnya kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	25
Lampiran 4: Bahan presentasi mengenai pembentukan, pelaksanaan dan evaluasi kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	27

PANDUAN PELATIH UNTUK PELATIHAN KERJASAMA PEKERJA- MANAJEMEN/LKS BIPARTIT

Panduan ini dibuat oleh para peserta pelatihan untuk pelatih mengenai Kerjasama pekerja-Manajemen/LKS Bipartit yang diselenggarakan oleh APINDO/ILO, di Bandung, pada tanggal 16-19 Desember 2008. Panduan Pelatih ini bertujuan untuk membantu fasilitator dalam merencanakan dan melaksanakan Pelatihan Pembentukan Kerjasama Pekerja Manajemen/Lembaga Kerjasama (LKS) Bipartit di Perusahaan.

Tujuan

Panduan pelatih untuk Pelatihan Kerjasama Pekerja Manajemen/LKS Bipartit berlaku sebagai rujukan bagi anggota-anggota APINDO dan pengusaha-pengusaha lain dalam membentuk Kerjasama Pekerja Manajemen/LKS Bipartit sesuai dengan Kepmenakertrans No.32/MEN/XII/2008 dan untuk tujuan lainnya.

Hasil yang Diharapkan

Setelah mengikuti pelatihan ini peserta diharapkan mampu untuk memulai pembentukan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit di tingkat perusahaan termasuk memastikan pelaksanaan yang efektif dan produktif serta memonitor hasil yang dicapai dalam kerjasama pekerja-manajemen/LKS Bipartit untuk mendorong penciptaan hubungan industrial yang sehat dan harmonis didalam perusahaan.

Usulan Uraian Kegiatan

Kegiatan	Alokasi waktu
Sesi 1: Pendaftaran, pembukaan dan pengenalan pelatihan	1 Jam
Sesi 2: Pemaparan mengenai kondisi hubungan industrial di perusahaan oleh peserta (dari sisi pekerja dan manajemen)	1 Jam
Sesi 3: Pemaparan mengenai dasar-dasar kerjasama pekerja manajemen di tempat kerja	1 Jam
Sesi 4: Persyaratan suksesnya kerjasama pekerja manajemen	2 Jam
Sesi 5: Memulai kerjasama pekerja manajemen	3 Jam
Sesi 6: Menetapkan tujuan, sifat, fungsi dan struktur skim kerjasama pekerja manajemen	5 Jam
Sesi 7: Pemantauan, evaluasi dan pengembangan kerjasama pekerja manajemen	2 Jam
Sesi 8: Evaluasi pelatihan (komitmen peserta) dan penutup	1 Jam
TOTAL	16 Jam

Usulan Daftar Anggaran

1. Honor untuk pelatih
2. Sewa tempat pelatihan
3. Penyewaan peralatan, misalnya: komputer, LCD
4. Material pelatihan, misalnya: fotokopi bahan, kertas flip chart, spidol, kartu metaplan and alat bantu permainan lainnya, alat tulis untuk peserta.
5. Makanan dan minuman, penginapan bila perlu
6. Biaya administrasi, misalnya untuk undangan kepada peserta, pembuatan sertifikat
7. Biaya tak terduga, biasanya 10% dari total anggaran.

Mempersiapkan dan Melaksanakan Sesi Pelatihan:

Beberapa saran untuk suksesnya pelatihan:

1. Jadwalkan sesi tanya jawab atau masukan dari peserta di pagi hari ketika peserta masih dalam kondisi yang segar dan penuh konsentrasi.
2. Jadwalkan waktu yang cukup untuk setiap topik sebelum masuk ke topik berikutnya. Hal ini memungkinkan peserta menyerap material yang dipaparkan, dan saling berdiskusi serta belajar.
3. Pilihlah topik yang paling penting dalam setiap modul, berdasarkan hasil yang diinginkan oleh para peserta (yang terkait dengan ketrampilan, pengetahuan, dan perilaku). Bedakan hal yang sifatnya "wajib diketahui", "seharusnya diketahui", dan baik untuk diketahui".
4. Gunakan metode interaktif dalam pembelajaran seperti diskusi kelompok, permainan, contoh kasus dan latihan yang membuat sesi pelatihan menjadi menarik dan bersifat aktif serta partisipatif. Hal ini juga membuat anda bisa mengukur kemampuan peserta atas suatu topik. Gunakan seminimal mungkin pemaparan satu arah.
5. Apabila pemaparan oleh Anda menjadi metode yang utama untuk menyampaikan suatu topik yang baru, selalu mulai pemaparan dengan diskusi atau penguraian ide dari peserta. Hal ini akan menstimulasi ketertarikan dari peserta dan juga menginformasikan kepada Anda/Pelatih tingkat pengetahuan peserta atas topik tersebut.
6. Pastikan Anda menyediakan waktu untuk istirahat/rehat kopi, menyimpulkan pada akhir acara, melakukan evaluasi harian, melakukan rekap pada pagi hari, dan membuat evaluasi pelatihan secara keseluruhan.

A. Kegiatan Pra-pembentukan Kerjasama Pekerja-Manajemen/LKS Bipartit

Tujuan: untuk menilai kondisi hubungan pekerja manajemen di perusahaan dan menetapkan tindakan yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mengembangkan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit

Persiapan: Pelatih melakukan diagnosa awal melalui kuesioner, wawancara dan observasi (verifikasi keadaan hubungan pekerja manajemen di tingkat perusahaan). Sebaiknya kegiatan dilakukan sebelum melakukan pelatihan. Hasil dari diagnosa awal ini adalah untuk mengetahui:

- Identitas perusahaan (skala besar/kecil/menengah dalam kerangka: jumlah pekerja, padat karya atau padat modal, aset dan turn over di perusahaan)
- Hal-hal normatif yang sudah diterapkan (UMP, Jamsostek, lembur, status karyawan kontrak, dsb)
- Pemahaman mengenai kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit
- Pihak-pihak yang terlibat dan perannya dalam kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit
- Bagaimana cara pembentukannya
- Manfaat apa saja dari kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit
- Isu apa saja yang dapat diangkat, sampai level mana: info-usulan-rekomendasi-keputusan-manajemen
- Isu apa yang pernah dialami perusahaan berkaitan dengan pengalaman *trust* atau *distrust* dalam perusahaan
- Yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit (*Do and don't*)
- Contoh kegiatan kerjasama yang sudah dilakukan di perusahaan
- Bentuk kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit: formal atau non-formal.

Rekapitulasi Hasil Diagnosa

Hasil diagnosa bisa dianalisa untuk menentukan metode pelaksanaan kerjasama pekerja manajemen yang sesuai dengan kondisi perusahaan seperti terlihat di bawah ini:

Kondisi Tindakan	Kampanye informal	Kampanye formal	Sosialisasi	Pelatihan	Pemahaman	Membangun rasa percaya	Pendampingan	Mentoring	Ahli (Bisa menjadi contoh dan fasilitator)
Tidak ada kerjasama pekerja manajemen	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖			
Semi LKS Bipartit (terbentuk secara formal tapi tidak berfungsi dengan baik)						⊖	⊖	⊖	
LKS Bipartit terbentuk secara lengkap (ada perwakilan formal, mempunyai agenda dan system yang jelas)									⊕

B. Memulai Kerjasama Pekerja-Manajemen/LKS Bipartit

Kegiatan	Tujuan	Usulan Metode	Durasi
Pengenalan pelatihan	- Peserta memahami keseluruhan proses pelatihan - Pelatih dan peserta saling mengenal - Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan - Mencapai kesepakatan mengenai tujuan dan aturan dasar pelatihan	- Diskusi - Gunakan flip chart untuk menulis harapan, tujuan dan aturan dasar pelatihan untuk ditempelkan di tempat pelatihan sehingga peserta mengingat dan memberi rujukan bagi pelatih dan peserta selama pelatihan	45 menit
Pemaparan kondisi hubungan industrial di perusahaan (perwakilan manajemen dan pekerja)	- Memahami kondisi di perusahaan - Menjelaskan hasil diagnosa awal yang dibuat oleh fasilitator/pelatih	- Pemaparan oleh perwakilan perusahaan - Penjelasan hasil diagnosa awal oleh pelatih - Diskusi kelompok untuk menetapkan isu-isu prioritas dan penetapan tindakan di perusahaan	Ceramah: 30 menit Diskusi: 30 menit
Pemaparan mengenai dasar-dasar kerjasama pekerja manajemen	- Mengetahui tingkat pemahaman peserta terhadap konsep dan aturan dasar pembentukan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	- Pemaparan singkat - Curah ide - Diskusi - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 1 Bagian 1-3 Manual Pelatihan	Ceramah: 20 menit Diskusi: 40 menit
Pemahaman mengenai peryaratannya kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit dan justifikasinya	- Membangun komitmen peserta terhadap kesuksesan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	- Gunakan permainan yang menyadarkan peserta mengenai pentingnya menumbuhkan kepercayaan dan kerjasama (contohnya: permainan X dan Y) - Gunakan contoh kasus untuk menunjukkan perusahaan yang sukses - Pemaparan singkat untuk menyimpulkan - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 1 Bagian 4 Manual Pelatihan	120 menit

Kegiatan	Tujuan	Usulan Metode	Durasi
Pembentukan komite kecil untuk menyusun strategi pembentukan kerjasama pekerja manajemen dan menunjuk fasilitator	- Menilai kesiapan internal perusahaan - Membuat rencana aksi bagi perusahaan (menetapkan tujuan, siapa, dan waktu)	- Diskusi kelompok untuk membuat rencana aksi - Permainan peran (misalnya menukar peran pekerja menjadi manajemen atau sebaliknya sehingga bisa memahami posisi pihak lain dengan lebih baik) - Pemaparan singkat untuk menyimpulkan - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 2 Manual Pelatihan untuk menilai kesiapan internal perusahaan	180 menit

C. Melaksanakan dan Mempertahankan Kerjasama Pekerja Manajemen/LKS Bipartit

Kegiatan	Tujuan	Usulan Metode	Durasi
Menetapkan tujuan dan sifat pembentukan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	Mengarahkan peserta untuk menetapkan tujuan dan sifat yang realistis dan sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga mendapat dukungan dari semua pihak	- Diskusi kelompok - Gunakan contoh kasus - Permainan simulasi (contohnya Penjelajah Planet) - Pemaparan singkat mengenai keuntungan-keuntungan bagi pekerja dan manajemen dari LKS Bipartit - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 3 Bagian 1 Manual Pelatihan	90 menit
Menetapkan fungsi dan lingkup kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	- Mengarahkan peserta untuk menetapkan isu-isu yang akan dibahas dan diselesaikan melalui kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit untuk keuntungan bersama - Mengarahkan peserta untuk mencapai konsensus mengenai aturan operasional kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	- Diskusi kelompok - Curah ide mengenai elemen-elemen untuk suksesnya LKS Bipartit - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 3 Bagian 2 Manual Pelatihan	90 menit
Menetapkan struktur skim kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit	- Mengarahkan peserta untuk mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab sehingga LKS Bipartit bisa berjalan dengan efektif - Membangun budaya penyelesaian masalah di tempat kerja	- Diskusi kelompok - Permainan simulasi - Contoh kasus - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 3 Bagian 3 dan Modul 4 Manual Pelatihan	120 menit

6 D. Pemantauan, Evaluasi dan Pengembangan Kerjasama Pekerja Manajemen/LKS Bipartit

Kegiatan	Tujuan	Usulan Metode	Durasi
Melakukan pemantauan dan evaluasi berkala (triwulan/semester/tahunan), termasuk mengevaluasi: agenda pertemuan, pelaksanaan, laporan bulanan, jenis kegiatan, keaktifan dan kehadiran anggota, hasil pelaksanaan, waktu pertemuan, tempat pelaksanaan, anggaran dan dukungan administratif.	- Mengarahkan peserta untuk membuat rencana evaluasi berkala terhadap kerjasama pekerja manajemen. - Melihat pencapaian jumlah LKS Bipartit serta keefektifan di tingkat perusahaan	- Membuat daftar periksa (<i>check list</i>) dalam kerja kelompok - Curah ide melalui tukar pengalaman atas hasil kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 3 Bagian 4 Manual Pelatihan	60 menit
Menetapkan rencana pengembangan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit, misalnya rencana pelatihan bagi anggota baru, pelatihan lanjutan bagi anggota lama, pertemuan anggota, mengkaji program, dll.	- Memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit sehingga bisa tetap mempertahankan keefektifan dan ketertarikan dari semua pihak di perusahaan, termasuk memastikan komitmen yang berkelanjutan. - Memperbaharui aturan operasional jika diperlukan.	- Diskusi kelompok - Berbagi pengalaman sebagai masukan bagi peserta - Membuat ukuran kinerja LKS Bipartit - Lihat Buku 2 Manual Pelatihan Modul 3 Bagian 4 Manual Pelatihan	60 menit

Kegiatan	Tujuan	Usulan Metode	Durasi
Melakukan evaluasi pelatihan termasuk mendapatkan komitmen peserta	- Memastikan pelatihan akan ditindaklanjuti dengan pembentukan/pembaharuan kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit - Menilai pencapaian tujuan dan harapan dari pelatihan	- Kuesioner - Penilaian secara verbal dari peserta	45 menit

LAMPIRAN:

- ♦ Contoh form rencana aksi
- ♦ Bahan presentasi (PPT) mengenai pemaparan mengenai dasar-dasar kerjasama pekerja manajemen di tempat kerja
- ♦ Bahan presentasi mengenai persyaratan suksesnya kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit
- ♦ Bahan presentasi mengenai pembentukan, pelaksanaan dan evaluasi kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit
- ♦ Lembar evaluasi pelatihan

Lampiran 1: Contoh Rencana Aksi

Rencana aksi Pembentukan Kerjasama Pekerja-Manajemen

Tanggal	Kegiatan	Petugas yang bertanggung jawab	Kegiatan

Lampiran 2: Bahan presentasi (PPT) mengenai pemaparan mengenai dasar-dasar kerjasama pekerja manajemen di tempat kerja

Dasar-dasar Kerjasama Pekerja Manajemen

- ♦ Apakah LKS Bipartit dan bentuk-bentuk lain kerjasama di tempat kerja?
- ♦ Semua bentuk terstruktur atau dimaksudkan untuk kerjasama pekerja manajemen, dan manajemen mengakui inisiatif dari pekerja di tempat kerja

Berbagai Definisi

- ♦ Komite pekerja dan manajemen yang dibentuk secara sukarela bertujuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang menjadi kepentingan bersama yang umumnya tidak dibicarakan dalam perundingan bersama
- ♦ Forum untuk berkomunikasi secara rutin antara manajemen dan pekerja yang menangani pekerjaan yang mendesak atau hubungan keduanya untuk meningkatkan kepercayaan dan percaya diri

Berbagai Definisi

- ♦ Forum untuk berdiskusi mengenai masalah-masalah yang mungkin meningkat menjadi konflik atau ketidaksepakatan yang serius
- ♦ Forum untuk mengeksplorasi program-program proaktif yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan untuk menghasilkan daya saing yang lebih baik
- ♦ Forum untuk meningkatkan keterlibatan pekerja dalam operasional perusahaan sehari-hari

Berbagai Definisi

- ♦ Struktur internal dari atas ke bawah bertujuan untuk mengumpulkan ide-ide dan saran-saran dari setiap pekerja dalam menjawab setiap permasalahan di tempat kerja
- ♦ Badan yang dibentuk secara sukarela dan bebas oleh pekerja dan manajemen untuk menstimulasi kerjasama pekerja manajemen, memutuskan suatu masalah/isu berdasarkan konsensus

Dasar Hukum

- ♦ Berbagai Konvensi ILO mengenai Dialog Sosial
- ♦ Dasar Hukum di Indonesia: UU Ketenagakerjaan – UU No.13 Tahun 2003 dan Permenakertrans Nomor Per.32/Men/XII/2008
 - Setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 orang atau lebih
 - Forum untuk berkomunikasi, berkonsultasi dan bermusyawarah mengenai isu-isu ketenagakerjaan
 - Termasuk pengusaha, dan perwakilan pekerja yang ditunjuk secara demokratis oleh pekerja

Pertanyaan 1

- ♦ Formulasikan konsep singkat mengenai kerjasama pekerja manajemen di perusahaan anda
- ♦ Bagaimana anda menggambarkan kerjasama pekerja manajemen di perusahaan anda (apa yang menjadi kata kuncinya)?

Alasan untuk Bekerjasama

- ♦ Ada banyak dasar alasan untuk perlunya bekerja sama
- ♦ Paradigma partisipasi
- ♦ Prinsip-prinsip manajemen bersama
- ♦ Elemen partisipasif dalam TQM (Total Quality Management)

Alasan

- ♦ Ekonomi Makro
Untuk meningkatkan kesan positif kondisi ekonomi negara, menarik investasi
- ♦ Ekonomi Mikro
 - Untuk meningkatkan faktor total dan produktifitas pekerja
 - Daya saing menciptakan lapangan kerja untuk mengurangi kemiskinan
 - Pekerjaan yang berkualitas meningkatkan jaminan kerja
 - Pekerjaan formal yang luas meningkatkan cakupan keanggotaan SP/SB

Pertanyaan 2

- ♦ Apakah alasan ataupun motivasi yang mendesak, kuat dan terus menekan untuk mendorong terbentuknya kerjasama pekerja – manajemen di perusahaan anda?

Lampiran 3: Bahan presentasi mengenai persyaratan suksesnya kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit

Anatomi Kerjasama

- ♦ Spektrum perhatian untuk orang lain dan diri sendiri
- ♦ Dari konflik (*conflict*) ke kompetisi (*competition*) ke kerjasama (*cooperation*) ke sikap untuk mendahulukan kepentingan umum (*altruism*)

Kapan dan Mengapa orang Perlu Bekerjasama?

- ♦ Faktor Individual
 - Prinsip timbal balik? Bagaimana perilaku mereka di masa lalu, maka orang lain akan membalasnya
Implikasi: mulailah bekerjasama; harus ada yang memulai
 - Orientasi pribadi terhadap kerjasama : suka bekerja sama, suka bersaing, individualis, penyeimbang
Implikasi: Manajemen harus menjadi contoh yang suka bekerja sama
 - Komunikasi yang membangun
Implikasi: Melembagakan komunikasi yang membangun
 - Ukuran kelompok: tetap kecil dan berfungsi dengan baik

Faktor Organisasi

- ♦ Kerjasama atau kompetisi organisasi
Hadiah pencapaian kelompok; hadiah sosialisasi; tekanan sosial untuk bekerjasama
- ♦ Pengakuan adanya saling ketergantungan dalam bekerja
- ♦ Pengakuan adanya ancaman bersama

Pertanyaan 3

- ♦ Mengapa pekerja dan manajemen harus bekerja sama?
- ♦ Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kerjasama dan yang mengancam kerjasama

Lampiran 4: Bahan presentasi mengenai pembentukan, pelaksanaan dan evaluasi kerjasama pekerja manajemen/LKS Bipartit

Memulai dan Mengelola Kerjasama Pekerja Manajemen

Menciptakan Lingkungan Internal

- ♦ Menilai lingkungan internal apakah kondusif untuk memulai kerjasama pekerja manajemen
- ♦ Jenis lingkungan hubungan industrial
- ♦ Persepsi SP/manajemen terhadap manajemen/SP
- ♦ Isu-isu operasional
- ♦ Lingkungan yang tetap, terkait dengan struktur reguler

Pertanyaan 4

- ♦ Siapa yang akan bertanggung jawab untuk membangun dasar dan memfasilitasi dimulainya kerjasama pekerja manajemen?
- ♦ Jelaskan tanggung jawab apa saja untuk membangun dasar atau memfasilitasi kerjasama pekerja manajemen?
- ♦ Strategi lain untuk memulai; kampanye

Faktor Organisasi

- ♦ Kerjasama atau kompetisi organisasi
Hadiah pencapaian kelompok; hadiah sosialisasi; tekanan sosial untuk bekerjasama
- ♦ Pengakuan adanya saling ketergantungan dalam bekerja
- ♦ Pengakuan adanya ancaman bersama

Pertanyaan 3

- ♦ Mengapa pekerja dan manajemen harus bekerja sama?
- ♦ Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kerjasama dan yang mengancam kerjasama

Memulai dan Mengelola Kerjasama Pekerja Manajemen

Menciptakan Lingkungan Internal

- ♦ Menilai lingkungan internal apakah kondusif untuk memulai kerjasama pekerja manajemen
- ♦ Jenis lingkungan hubungan industrial
- ♦ Persepsi SP/manajemen terhadap manajemen/SP
- ♦ Isu-isu operasional
- ♦ Lingkungan yang tetap, terkait dengan struktur reguler

Pertanyaan 4

- ♦ Siapa yang akan bertanggung jawab untuk membangun dasar dan memfasilitasi dimulainya kerjasama pekerja manajemen?
- ♦ Jelaskan tanggung jawab apa saja untuk membangun dasar atau memfasilitasi kerjasama pekerja manajemen?
- ♦ Strategi lain untuk memulai; kampanye

Isu-isu yang Dicakup dalam Kerjasama Pekerja Manajemen

- ♦ Pelaksanaan yang efektif atas kebijakan personel
- ♦ Produktifitas
- ♦ Strategi bisnis
- ♦ Memperkuat jaminan kerja
- ♦ Peningkatan kualitas kehidupan kerja
- ♦ K3
- ♦ Pengenalan teknologi baru
- ♦ Program kesejahteraan pekerja
- ♦ Olahraga, rekreasi, kegiatan-kegiatan sosial

Keuntungan untuk Pekerja

- ♦ Kesempatan untuk berpartisipasi
- ♦ Akses dan komunikasi langsung kepada manajemen atas
- ♦ Cara memberikan input untuk menyelesaikan masalah operasional
- ♦ Jalan untuk menyampaikan keluhan yang tidak masuk dalam mekanisme penyampaian keluhan
- ♦ Kesempatan untuk mendemonstrasikan tanggung jawab
- ♦ Kesempatan untuk peningkatan diri, pelatihan kerja

Keuntungan untuk Manajemen

- ♦ Forum untuk berbagi informasi, kondisi usaha, kualitas masalah, pengembangan produk, peran strategis dari pekerja
- ♦ Kesempatan untuk berdiskusi mengenai masalah dan rencana operasional
- ♦ Berhubungan dengan SP/pekerja tanpa perlu terlalu legalistik
- ♦ Kesempatan untuk mendemonstrasikan saran yang membangun/keluhan yang valid
- ♦ Menggunakan kreatifitas pekerja
- ♦ Berkomunikasi
- ♦ Meningkatkan hubungan sosial dan kelembagaan

Prinsip-prinsip Panduan

- ♦ Fokus pada keuntungan bersama
- ♦ Pembuatan keputusan berdasarkan konsensus
- ♦ Pendekatan yang tidak legalistik terhadap masalah
- ♦ Tidak melanggar manajemen prerogatif
- ♦ Tidak memodifikasi aturan yang sederhana
- ♦ Tidak memodifikasi kewajiban kontraktual
- ♦ Tidak mencampurtangani hak-hak pekerja

Langkah-langkah Umum Membentuk Kerjasama Pekerja – Manajemen

1. Seluruh orientasi pada filosofis, tujuan dari kerjasama pekerja manajemen
2. Lokakarya, menyetujui tujuan dan masalah bersama serta perlunya kerjasama
3. Lokakarya, menyetujui struktur dan proses
4. Lokakarya, menyetujui panduan operasional yang mengatur skema kerjasama
5. Pemilihan petugas untuk mengawasi dan komite-komite lainnya
6. Petugas untuk mengaktifasi struktur dan komite

Langkah-langkah Umum Membentuk Kerjasama Pekerja – Manajemen

7. Terus melatih orang-orang, melibatkan pihak lain
8. Komite untuk mengidentifikasi isu-isu prioritas
9. Formulasi dan pengembangan rencana dan proyek
10. Pelaksanaan rencana, proyek disetujui dengan panduan
11. Monitoring, evaluasi proyek
12. Pelaksanaan program yang berkelanjutan
13. Publikasi, perayaan keberhasilan
14. Re-energizing, pembangunan

Faktor yang Diperlukan untuk Efektifnya Kerjasama Pekerja Manajemen

- ♦ Prilaku yang santun dari Anggota Komite
- ♦ Ketrampilan yang cukup
- ♦ Struktur yang cocok
 - Menangani kebutuhan dan isu yang diidentifikasi
 - Mungkin bersifat informal tapi rekomendasi harus formal
 - Keterwakilan yang cukup
 - Memastikan tercapainya keputusan melalui konsensus
 - Memberikan mekanisme umpan balik

Faktor-faktor yang Berkontribusi

- ♦ Pertemuan yang teratur
- ♦ Perwakilan bebas untuk mengemukakan pendapat
- ♦ Pekerja dan supervisor terlibat dalam kegiatan dan pembuatan keputusan
- ♦ Keluhan dan pelanggaran didiskusikan dan dicari penyelesaiannya

Faktor-faktor Internal

- ♦ Dorongan manajemen
- ♦ Pekerja mau berpartisipasi
- ♦ Kolaborasi dan kerjasama yang aktif
- ♦ Manajemen harus berbagi keuntungan jangka panjang dan memperbaiki syarat dan kondisi kerja

Hambatan

- ♦ Tingkat kehadiran yang rendah, tidak berpartisipasi dalam rapat
- ♦ Ketrampilan berkomunikasi yang rendah
- ♦ Kurang informasi mengenai kegiatan
- ♦ Kasar, perilaku yang merugikan
- ♦ Manajemen tidak mau berbagi kewenangan untuk membuat keputusan; tidak ingin dipengaruhi oleh lembaga kerjasama pekerja manajemen

Karakteristik Lembaga Kerjasama Pekerja Manajemen yang Ideal

- ♦ Manajemen gabungan, struktur paralel
- ♦ Saling percaya diantara para anggota
- ♦ Kontrol bersama yang berkelanjutan
- ♦ Pemahaman yang jelas
- ♦ Dapat dilaksanakan
- ♦ Lingkup kerja yang jelas

Sistem yang Layak

- ♦ Rapat dilaksanakan dalam jam kerja
- ♦ Waktu untuk riset, networking, persiapan, tindak lanjut
- ♦ Informasi mengenai agenda diserahkan kepada perwakilan tepat pada waktunya
- ♦ Prosedur untuk menangani konflik internal
- ♦ Administratif, sekretariat dan dukungan organisasi
- ♦ Dukungan keuangan

Dukungan untuk Perwakilan Pekerja

- ♦ Pendidikan, pelatihan, pengembangan berbagai kompetensi
- ♦ Riset dan akses kepada informasi
- ♦ Menciptakan lingkaran pembelajaran
- ♦ Publikasi sukses/keberhasilan
- ♦ Pengakuan anggota

Kerjasama Pekerja Manajemen Bukan

- ♦ Mekanisme alternatif untuk tidak melaksanakan kewajiban pengusaha yang harus dilaksanakan menurut Undang-Undang,
- ♦ Obat untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan dan hubungan kerja
- ♦ Solusi yang mudah untuk semua masalah
- ♦ Forum untuk menghindarkan hak-hak yang harusnya dimiliki oleh pekerja

Kapan Perusahaan Siap Membentuk kerjasama Pekerja Manajemen ?

- ♦ Adanya pengakuan perlunya meningkatkan hubungan yang lebih baik
- ♦ Adanya hubungan yang relatif harmonis
- ♦ Ketika muncul masalah tapi perlu diselesaikan bersama-sama
- ♦ Kebutuhan untuk berkomunikasi dengan teratur dianggap penting
- ♦ Ketika intrik, keluhan dan kesalahpahaman terjadi tapi tidak ada forum yang efektif untuk menyelesaikannya
- ♦ Ketika pekerja menginginkan tanggung jawab yang lebih
- ♦ Ketika manajemen mengakui adanya kesiapan dan kedewasaan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan
- ♦ Perlu untuk menstabilkan hubungan
- ♦ Pengakuan perlunya hubungan yang strategis dan jangka panjang

Dua Struktur Umum

- ♦ Komite berdasarkan departemen atau bagian
 - Komite Pengawas
 - Komite Departemen
- ♦ Komite fungsional/gugus tugas
 - Komite Pengawas
 - Bidang kegiatan, fungsional
 - Koperasi, tabungan, pinjaman
 - Olahraga, transportasi, kantin, seragam, penghargaan, hubungan pekerja
 - Latihan dan pengembangan

Pertanyaan 5

- ♦ Struktur mana yang cocok dengan perusahaan anda?
- ♦ Tetapkan fungsi dari komite Pengawas
- ♦ Jelaskan fungsi Komite bagian atau fungsional serta tujuan dan lingkup kerja mereka
- ♦ Ilustrasikan keputusan dari suatu masalah, isu atau proyek yang berkembang dari tempat kerja ke komite pengawas
- ♦ Bagaimana kerjasama pekerja manajemen dan komite-komitennya terkait dengan struktur reguler organisasi?

Monitoring dan Evaluasi

- ♦ Konsekuensi:
 - Teratur, komunikasi yang efektif
 - Meningkatkan ketrampilan menyelesaikan masalah
 - Meningkatkan kondisi kerja fisik
 - Keahlian majerial dan moral pekerja yang lebih tinggi
 - Meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi
 - Lebih mengerti, manajemen yang lebih peduli
 - Pelanggaran yang berkurang
 - Meningkatkan produktifitas & efisiensi
 - Rasa sukarela yang lebih besar
 - Kesan publik yang lebih baik atas perusahaan

Pertanyaan 6

- ♦ Jelaskan berbagai cara bagaimana kerjasama pekerja manajemen akan dievaluasi
- ♦ Siapa yang bertanggung jawab untuk mendapatkan data dasar; monitor yang berkelanjutan?
- ♦ Pada tingkat perubahan apa kita bisa menganggap adanya kesuksesan atau keefektifan?
- ♦ Ukuran lain dari kesuksesan kita?

POSISI LEMBAGA KERJA SAMA BIPARTIT (EMC) DENGAN TIM MANAJEMEN DALAM PERUSAHAAN

